

**COMPARATIVA CONCEPTUAL DE LOS CRITERIOS DE LIDERAZGO
EN MODELOS DE CALIDAD TOTAL**

XIX
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA

Área de investigación: Teoría de la administración

Erika Lourdes González Rosas

Universidad de Guanajuato, Campus Guanajuato
gonzalez@ugto.mx

Andrés Carrión García

Universidad Politécnica de Valencia
acarrion@eio.upv.es

Beatriz Acosta Uribe

Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec
acurbe@hotmail.com



Octubre 8, 9 y 10 de 2014 ♦ Ciudad Universitaria ♦ México, D.F.



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



COMPARATIVA CONCEPTUAL DE LOS CRITERIOS DE LIDERAZGO EN MODELOS DE CALIDAD TOTAL

Resumen

En este trabajo se revisan y comparan conceptualmente los criterios de liderazgo en los modelos EFQM de Excelencia 2010 e Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V 2012 y el Modelo Nacional para la Competitividad 2010 y el Programa de Calidad Nacional Baldrige 2011-2012. Se buscó identificar características, puntuaciones, fortalezas, debilidades, semejanzas y diferencias en el tema de liderazgo de los modelos con la finalidad de determinar si alguno de los criterios de liderazgo propone un liderazgo más efectivo o competitivo. El análisis reporta que el criterio de liderazgo del EFQM es el que mejor maneja el liderazgo ya que tiene subcriterios que los otros modelos no, abarca subcriterios como “partes interesadas externas” que se refiere a conocer y desarrollar aproximaciones a las necesidades y expectativas de los grupos externos e internos y el de “organización flexible y manejo del cambio” que representa la comprensión de las directrices internas y externas del cambio organizacional. Por ende, el modelo EFQM ha establecido un liderazgo más efectivo y competitivo lo que puede considerarse como una ventaja del modelo. Con esto se abre la posibilidad de diseñar, medir y comprobar operacionalmente estos hallazgos conceptuales.

Palabras clave: modelos de calidad, criterios de liderazgo, calidad total.



COMPARATIVA CONCEPTUAL DE LOS CRITERIOS DE LIDERAZGO EN MODELOS DE CALIDAD TOTAL

1. Introducción

Los sistemas de administración por calidad total (SACT) han sido un instrumento fundamental para que las organizaciones enfrenten sus desafíos en el mundo globalizado. Los SACT proporcionan criterios que ciertas instituciones promueven para su aplicación en todo tipo de organizaciones, sin pedir que apliquen herramientas específicas, son sólo “orientativos”.

Por otra parte, se ha escrito sobre la influencia que tiene el liderazgo en la calidad tanto en lo general como en lo específico de los SACT, Fisher, *et al.*, (2005); Chih & Lin (2009); Larsson & Vinberg (2010); Nwabueze (2011); Bäckström, *et al.*, (2011), Doeleman, *et al.*, (2012) y Boon Ooi (2012) han hecho estudios para analizarlo. El liderazgo y otros elementos se han traducido en los modelos de excelencia para una evaluación de las organizaciones en criterios y subcriterios incluyendo su definición, formas de ejecución y medición.

Esta investigación se centra en los criterios de liderazgo en tres modelos y un programa de calidad. En general busca responder a la interrogante de si alguno de los criterios de liderazgo es más efectivo o competitivo. Se ha relacionado el liderazgo como muy importante para la calidad de las organizaciones. En los SACT se han introducido criterios para hacer posible impulsar la calidad en las organizaciones, por esta razón el presente análisis se centra en este rubro.

1.1 Objetivo del estudio

El objetivo general del presente trabajo fue realizar una comparativa teórica del tema de liderazgo entre los modelos EFQM de Excelencia 2010, Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V. 2012, Modelo Nacional para la Competitividad 2010 de México y el Programa de Calidad Nacional Baldrige 2011-2012 de EEUU (*Baldrige National Quality Program*) con la finalidad de identificar si alguno de los criterios de liderazgo propone un liderazgo más efectivo o competitivo. Para efectos de este estudio se referirá como modelos a todos los mencionados anteriormente y como criterios a los elementos de liderazgo de los mismos.

Desde el punto de vista conceptual, el estudio buscó responder las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los criterios y subcriterios del liderazgo de cada modelo?; ¿qué características, puntuación, fortalezas y debilidades poseen?; ¿existen semejanzas o diferencias significativas?; Para finalmente identificar ¿cuál de los criterios de liderazgo se puede traducir como más efectivo o competitivo?



Con base en el objetivo mencionado, la identificación de las características, puntaje, fortalezas, debilidades, semejanzas y diferencias se realizó estudiando los criterios de liderazgo en cada modelo. Este es pues un proyecto heurístico y es un análisis preliminar que no procura ser exhaustivo, sino simplemente exploratorio.

Los objetivos específicos de esta investigación fueron identificar y analizar las características y actividades más importantes para los criterios del líder dentro de los modelos estudiados. Además desarrollar un método comparativo con la finalidad de definir las semejanzas y diferencias. Para concluir, se buscó comenzar a explorar si alguno de los criterios puede traducir un liderazgo mucho más competitivo o eficaz.

Las técnicas que se utilizaron en esta investigación son la revisión de la literatura y el análisis documental. Por esta razón, primeramente, las características de los modelos son presentados brevemente a manera de introducción. Posteriormente, los conceptos de liderazgo en cada modelo son analizados para contribuir al estudio. A la postre se muestra una comparación detallada de los criterios de liderazgo en cada modelo. Finalmente, se presentan nuestras conclusiones sobre el estudio realizado.

1.2 Justificación

El análisis de liderazgo en los diversos modelos de calidad ha sido estudiado ampliamente desde diferentes perspectivas, Civcisa (2012 y 2007); Foote, *et al.*, (2010); Oger y Platt (2002); McAdam y Leonard (2005). En esta investigación se asume que el liderazgo favorece y se relaciona con la calidad y la dirección de las organizaciones. Este proyecto busca analizar la premisa de que sí uno de los criterios propone un liderazgo más efectivo y competitivo; entonces se podría inferir que dicho modelo describe a mejores líderes que podrían tener influencia en la mejora de la calidad y en la gestión de las organizaciones en comparación con los otros modelos estudiados.

Recordemos que los modelos de calidad son orientativos y no exhaustivos, pero la preeminencia radica que en la descripción del liderazgo se detecte cuál criterio orienta mejor las actividades del líder hacia la calidad y por ende al progreso de la organización.

Conjuntamente podría verse como una ventaja del modelo, ya que contribuye con mejor forma al impulso de la calidad a través de su orientación del líder. La comparativa de los diferentes modelos de calidad también es importante debido a que se pueden empezar a realizar inferencias sobre los beneficios o deficiencias y hasta carencias de los diferentes criterios de liderazgo. La aportación de analizar sólo el tema de liderazgo es innovadora y provocadora, ya que contribuye a la generación del conocimiento en la relación específica entre liderazgo y los modelos de calidad. Adicionalmente, el estudio se realiza en las



versiones de los modelos disponibles en el momento de la investigación, así como que si bien existen diferentes criterios de los modelos, como por ejemplo para el Baldrige de educación y del Nacional para pequeña empresa, por cuestiones metodológicas se escogieron las que se presentan.

Este análisis está sólo basado en los criterios de liderazgo, desde luego que existía la posibilidad de que rubros que no se encuentran en los elementos de liderazgo fueran analizados en otros criterios de los modelos que sí los utilizan, pero ese no era el fin de la investigación, cuyo único objetivo era el estudio del elemento de liderazgo.

2. Marco teórico conceptual

Modelo EFQM de Excelencia 2010

El modelo EFQM tiene cinco agentes facilitadores y cuatro de resultados, todos también llamados “criterios” y con un puntaje de 10% del total para cada uno, excepto para resultados con los clientes y resultados clave, a los que les otorga un porcentaje del 15%. Los agentes facilitadores son el liderazgo, la estrategia, las personas, las alianzas y recursos y los procesos. Los resultados son de los clientes, de las personas, de la sociedad y clave (*European Foundation for Quality Management* [EFQM], 2009).

Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V. 2012

El modelo Iberoamericano otorga 600 puntos a los procesos facilitadores, distribuyéndose de la siguiente manera: liderazgo y estilo de gestión (140 puntos), estrategia (120 puntos), desarrollo de las personas (120 puntos), recursos y asociados (90 puntos) y procesos y clientes (120 puntos). Los criterios de resultados suman 400 puntos divididos en los clientes (110 puntos), desarrollo de las personas (90 puntos), sociedad (90 puntos) y globales (110 puntos) (Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad [Fundibeg], 2012).

Modelo Nacional para la Competitividad 2010 (México).

El Modelo Nacional para la Competitividad 2010 de México está dividido en cuatro grandes aspectos: “resultados de competitividad y sustentabilidad”, “reflexión estratégica”, “capacidades clave” y “ejecución”. Los “resultados de competitividad y sustentabilidad” se dividen en “resultados de desempeño” y “resultados de sustentabilidad”. La reflexión estratégica está separada en dos rubros que son “definición del rumbo” y “alineación de la organización”. De éstos, la “definición del rumbo” está fraccionada en “liderazgo”, “clientes” y “planeación” mientras que “alineación de la organización” se separa en “procesos”, “personal”, “información y conocimiento” y “responsabilidad social” (MNC, 2010). Las “capacidades clave” no tienen separaciones. El rubro “ejecución” se parte en “liderazgo”,



“clientes” y “planeación”, “procesos”, “personal”, “información y conocimiento” y “responsabilidad social”. Este modelo no otorga ningún tipo de puntuación para las categorías.

Programa de Calidad Nacional Baldrige 2011-2012

El programa Baldrige tiene siete categorías que son liderazgo (120 puntos), planeación estratégica (85 puntos), enfoque del cliente (85 puntos), medición, análisis y gestión del conocimiento (90 puntos), enfoque en la fuerza laboral (85 puntos), enfoque de las operaciones (85 puntos) y resultados (450 puntos). El programa otorga un total de 1000 puntos posibles (*Baldrige National Quality Program*) [BNQP], 2011).

2.1 Comparaciones y el tema de liderazgo en diferentes modelos

Russell (2000) comparó el modelo Europeo y el ISO; Hughes y Halsall (2002) el método de Deming con el EFQM; Wilson, *et al.*, (2003) el ISO 9000 y el Baldrige; Grant, *et al.*, (2004) el ISO 9000, el Baldrige y la Calidad del Diseño, Calidad de Conformidad y Calidad de Desempeño; Cragg (2005) el Baldrige y el EFQM; Heras Saizarbitoria (2006) el EFQM y el ISO; Sangüesa, *et al.*, (2007) el ISO 9001, EFQM y el *Joint Commission*; Dror (2008) Baldrige y el EFQM; Bou-Llugar, *et al.*, (2009) el EFQM y el Baldrige; Gutiérrez Gutiérrez, *et al.*, (2010) el control de la calidad, el ISO 9000, EFQM y Six Sigma y Heras-Saizarbitoria, *et al.*, (2011) el ISO y el EFQM.

En cuanto a estudios del tema de liderazgo en la calidad están el Sui Pheng y Foong May (1997) el liderazgo en el ISO 9000; McCabe, *et al.*, (1998) relacionaron la calidad total con el liderazgo carismático; Sandbrook (2001) la importancia del criterio de liderazgo en el modelo EFQM; Martín-Castilla (2002) analizó la ética del modelo Europeo en el criterio de liderazgo; Oakland, (2002 y 2011) destacó la importancia del liderazgo y Gorji y Siami (2011) el criterio de liderazgo del EFQM.

3. Aspectos metodológicos

Esta investigación está basada en el método general de análisis y pretende ser un estudio de reflexión, partiendo de lo general a lo particular. El estudio se realizó comparando los criterios de liderazgo en los modelos EFQM de excelencia 2010 (EFQM o Europeo), Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V. 2012 (Iberoamericano), Nacional para la Competitividad 2010 (Nacional) y el Programa de Excelencia Nacional Baldrige (Baldrige).

Primeramente, se realizó a nivel general una comparación de los conceptos de liderazgo en los criterios de los modelos EFQM, Iberoamericano, Nacional y el Programa Baldrige.



En segundo término se profundizó al realizar la comparación de los subcriterios de liderazgo en todos los modelos. En el EFQM e Iberoamericano se llaman subcriterios, en el Nacional aspectos y en el Baldrige títulos.

Finalmente, con la información obtenida se hizo un concentrado según las características, relaciones, fortalezas, debilidades, semejanzas y diferencias de los modelos estudiados. Esta investigación teórica supone una primera aproximación y comparativa al término de liderazgo en los diferentes modelos con la finalidad de hacer inferencias sobre su contenido.

3.1 Análisis y comparativa de los conceptos de liderazgo

Es substancial profundizar y conocer cómo se define el liderazgo en los modelos de calidad. A continuación se presentan y comparan los conceptos en el cuadro 1.

Cuadro 1
Comparativa de las definiciones de liderazgo
EFQM (2009), BNQP (2011), MNC (2010) y Fundibeq (2012)

Modelo	Definición
EFQM 2010	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.
Iberoamericano V. 2012	El líder desarrolla y pone en práctica la cultura y valores necesarios de todos los líderes de la organización. Así como de la estructura de la organización con procesos para una eficaz ejecución de la política y la estrategia.
MNC 2010	Rol integrador y con capacidad del líder para identificar oportunidades, retos, estrategias y propuestas con miras a generar ventajas competitivas.
Baldrige 2011-2012	Cómo el alto rango guía y mantiene a su organización. Incluye el sistema de gobierno, las responsabilidades éticas, sociales y comunidades clave.

El criterio de liderazgo del EFQM tiene una definición de un perfil visionario y de orientación de la organización hacia determinado fin, el líder debe buscar una situación ideal “delimitar el futuro y hacerlo que pase”; aspecto del modelo que ya había detectado Cicvsisa (2012) que lo llamó “inspirar a otros”. También resalta su orientación hacia los valores y ética de la organización.

El modelo Iberoamericano en su criterio de liderazgo se dirige hacia la práctica de la cultura, procesos y estructura de la organización, no menciona el concepto de visión y de planeación como tal y su postura es más bien pragmática. Una postura similar tiene el modelo Nacional, el liderazgo es más orientado a los procesos mediante la identificación de oportunidades, retos, estrategias y propuestas. Ambas posturas son basadas más en la operatividad que en la planeación.



En el programa Baldrige, la definición de liderazgo es descriptiva, analítica, general y bastante escueta. Resalta el sistema de gobierno y las responsabilidades éticas, sociales y de la comunidad como una aportación diferente al resto, también se basa más en lo operativo que en una posible orientación planeadora.

En lo general, el criterio del modelo Europeo es mucho más alineada al cumplimiento de una visión, es decir, un rol para el líder más planeador que ejecutor, es el que define un liderazgo más competitivo o efectivo, lo cual marca una diferencia marcada con el resto de los modelos.

3.2 Análisis y comparativa de los criterios de liderazgo

Respecto a las puntuaciones para el tema de liderazgo, en el modelo Europeo todos los criterios tienen el mismo valor, excepto los resultados, mientras que en el Iberoamericano tiene el puntaje más alto, al igual que en el Baldrige, por otra parte, el Nacional no otorga ningún valor. Los criterios de liderazgo se analizan en los cuadros 2 y 3, en el primero, a partir de dos subcriterios del EFQM “misión y visión, valores y éticas” y “monitoreo y mejoramiento del sistema gerencial” y uno del Iberoamericano “revisión y mejoramiento de los sistemas” que son enunciados breves y concisos junto con la “reflexión estratégica” del modelo Nacional que tiene tres partes y finalmente con la categoría “liderazgo de alto rango” del programa Baldrige que sólo maneja dos rubros.



Cuadro 2
Comparativa de los criterios de liderazgo I
EFQM (2009), BNQP (2011), MNC (2010) y Fundibeq (2012)

EFQM 2010	Iberoamericano V. 2012	MNC 2010	Baldrige 2011-2012
Criterio Liderazgo 10 %	Proceso facilitador Liderazgo y estilo de gestión 140 puntos	Aspectos	Categoría Liderazgo 120 puntos
Subcriterio 1a Desarrollan la misión, visión, valores y éticas y actúan como un modelo rol.		2. Reflexión estratégica 2.1 Definición del rumbo o evolución de la ejecución. 2.1.1 Liderazgo.	1.1 Liderazgo de alto rango. ¿Cómo los líderes de alto rango lideran? (70 puntos) a. Visión, valores y misión b. Desempeño organizacional y comunicación.
Subcriterio 1b Definen, monitorean, revisan y dirigen el mejoramiento del sistema gerencial de la organización y su desempeño.	Subcriterio 1b Los líderes establecen, revisan y mejoran los sistemas de gestión y los resultados de la organización.	3. Ejecución 3.1 Liderazgo. -Rol del líder en la ejecución de la estrategia.	1.2 Responsabilidades de gobierno y sociales. ¿Cómo gobierna y cumple sus responsabilidades sociales? (50 puntos) a. Gobierno organizacional. b. Responsabilidades con la sociedad y apoyo a las comunidades claves. 6.0 Enfoque de las operaciones (45 puntos)



En el cuadro 3 se hace el mismo ejercicio para los subcriterios restantes “partes interesadas”, “cultura de excelencia” y “organización flexible y manejo del cambio” del Europeo y “grupos de interés”, “comunicación de la cultura de excelencia” y “fomento de la cultura de excelencia” del Iberoamericano, contenidos que sólo se encontraron en el Nacional, pero no para el Baldrige, de lo mencionado sólo se encontró equivalencia en el rubro de “ejecución” del Nacional.

Cuadro 3
Comparativa de los criterios de liderazgo II
EFQM (2009), BNQP (2011), MNC (2010) y Fundibeq (2012)

EFQM 2010	Iberoamericano V. 2012	MNC 2010
<p>Subcriterio 1c</p> <p>Se relaciona con las partes interesadas externas.</p>	<p>Subcriterio 1d</p> <p>Los líderes conocen las necesidades y expectativas de los grupos de interés externos a la organización y se implican en los mismos.</p>	
<p>Subcriterio 1d</p> <p>Refuerzan una cultura de excelencia con la organización de las personas.</p>	<p>Subcriterio 1a</p> <p>Los líderes demuestran y comunican su compromiso con la cultura de Excelencia.</p> <p>Subcriterio 1c</p> <p>Los líderes fomentan la cultura de la calidad y excelencia entre las personas de la organización para conseguir su implicación.</p>	<p>3. Ejecución</p> <p>3.1 Liderazgo</p> <p>-Desarrollo de las bases de la cultura requerida por el rumbo establecido.</p>
<p>Subcriterio 1e</p> <p>Garantiza que la organización es flexible y maneja el cambio efectivamente.</p>		

Como resultado de este análisis, se observa que los criterios de liderazgo en los modelos de excelencia EFQM e Iberoamericano se dividen en cinco subcriterios que son enunciados cortos, salvo que el segundo aborda el mismo tema en dos subcriterios. En estos dos modelos destacan que sus criterios de liderazgo no den definiciones para sus subcriterios. Por otro lado, el programa Baldrige utiliza categorías de liderazgo más concisas al inicio, luego



profundizan y dan sus definiciones. Mientras que el modelo Nacional sólo tiene dos rubros que manejan el tema y es bastante genérico, ver cuadros 2 y 3.

Atendiendo a que tanto los modelos de Excelencia Europeo e Iberoamericano dividen al liderazgo en el mayor número de ítems, éstos se tomaron para hacer la comparativa más detallada. Primero, se tomó el subcriterio “misión y visión, valores y éticas” del modelo EFQM que aborda conceptos sobre la definición, monitoreo, revisión y manejo de la misión y otros aspectos filosóficos de la organización. Este tema se encuentra en el modelo Nacional en los aspectos “reflexión estratégica”, “definición del rumbo” y “liderazgo” y en el Programa Baldrige en el capítulo “liderazgo de alto rango”. Más no se encuentra un contenido similar para el modelo Iberoamericano en ninguno de sus subcriterios. Resalta que el modelo Europeo mantiene una orientación hacia los valores como la integridad, la responsabilidad social y la ética del líder que ningún otro criterio sugiere.

Segundo, con base en el subcriterio “monitoreo y mejoramiento del sistema gerencial” del Europeo con aspectos que se refieren a la revisión del progreso organizacional, así como al desarrollo e implementación del sistema de evaluación. Este contenido se encuentra tanto en los temas “ejecución” y “liderazgo” del Nacional como en el subcriterio Iberoamericano “revisión y mejoramiento de los sistemas de gestión”. El EFQM tiene un enfoque más planeador y el Iberoamericano uno más ejecutor. Mientras que el programa Baldrige lo afronta desde una perspectiva diferente en su categoría “responsabilidades de gobierno y sociales” más enfocado a la sociedad.

Adicionalmente hay un aspecto que resalta porque sólo los criterios del EFQM y del Iberoamericano lo presentan, del primero el subcriterio “partes interesadas” que se refiere a conocer y desarrollar diferentes aproximaciones a las necesidades y expectativas de los mismos y del segundo “grupos de interés” basado en la comprensión, anticipación y respuesta a sus necesidades y expectativas con los grupos de interés relevantes. Éstos marcan una diferencia notable con el programa Baldrige y el modelo Nacional que no lo tocan en sus apartados de liderazgo. Cabe señalar que los “grupos de interés” del Iberoamericano no abarcan tantas personas como las “partes interesadas” del EFQM que es más amplia hacia el interior y exterior.

El tema de la cultura de excelencia es abarcado con más énfasis por el modelo Iberoamericano que le da dos subcriterios, el primero “comunicación de la cultura de excelencia” que presenta cómo la organización pone en práctica una clara estrategia orientada hacia los distintos grupos de interés. Además incluye aspectos como desarrollar y modelizar el papel de la organización. El otro subcriterio es el “fomento de la cultura de la excelencia” que analiza cómo la estrategia se despliega y se comunica eficazmente a todos los niveles de la organización; abarca el conocimiento, comprensión y la respuesta a las necesidades de los distintos grupos de personas de la organización. Este aspecto es tocado en “cultura de



excelencia” del modelo Europeo y en los rubros “ejecución” y “liderazgo” del Nacional. Por el contrario, el programa Baldrige no lo presenta de forma directa.

Otra diferencia en el tema de liderazgo de los modelos es el subcriterio del EFQM “organización flexible y el manejo del cambio” sobre los conductores del cambio que representa la comprensión de las directrices internas y externas del cambio organizacional y que no se presenta en ningún otro modelo. Éste hace mención del rol del líder en la ejecución de la estrategia.

3.3 Comparativa específica de características

Con la finalidad de continuar con la comparación, ahora se realiza un análisis que incluye las principales características, fortalezas, debilidades, semejanzas y diferencias de los modelos en el contenido de liderazgo, ver cuadros 4 y 5.

Cuadro 4
Principales características, fortalezas y debilidades en los criterios de liderazgo en los modelos EFQM (2009), BNQP (2011), MNC (2010) y Fundibeq (2012)

Características	Fortalezas	Debilidades
<p>1. El formato de los criterios de liderazgo del EFQM y del Iberoamericano es mejor estructurado.</p> <p>2. El EFQM cuenta con cinco principios bien definidos y el Iberoamericano con cuatro pero también bien delimitados.</p> <p>3. En el Nacional y el Baldrige los temas de liderazgo son más genéricos y ambos parten de sólo dos temas.</p> <p>4. Además el Nacional es poco claro para lo que llama sus reflexiones estratégicas ya que son insuficientes.</p> <p>5. En cuanto a la puntuación de liderazgo que cada modelo maneja; el Iberoamericano y el programa Baldrige le dan los porcentajes más altos en relación al resto de los criterios.</p>	<p>1. El criterio de liderazgo del EFQM define un rol mucho más eficiente y esa es no sólo su fortaleza sino su ventaja competitiva sobre el resto, pues da una idea clara sobre qué comportamiento deben tener los líderes y aunque no es prescriptivo, si da una idea específica de lo que un líder debe hacer para fomentar una cultura de excelencia.</p> <p>2. Destaca el subcriterio del EFQM “organización flexible y manejo del cambio” por ser el único que lo maneja.</p> <p>3. La principal fortaleza del modelo Iberoamericano es su enfoque en la cultura de excelencia al que da dos subcriterios “comunicación del compromiso con la cultura de excelencia” y “fomento de la cultura de la calidad y excelencia entre las personas”.</p> <p>4. El subcriterio “partes interesadas externas” es abordado por los modelos EFQM y el Iberoamericano y es uno de los principales baluartes de ambos.</p>	<p>1. La debilidad del EFQM es que sus subcriterios de inicio son muy generales.</p> <p>2. Esta situación se presenta también en el modelo Iberoamericano.</p> <p>3. El modelo Nacional es de inicio estructurado pero cuando progresa no es claro, ya que sólo introduce preguntas sobre los temas, pero sin una idea concreta de lo que el rol de líder debe ser.</p> <p>4. La debilidad del programa Baldrige es que su rol de liderazgo no considera aspectos como las partes interesadas externas, ni la cultura de excelencia</p>



6. El Nacional no da ningún valor para ningún tema.	Aspecto primordial para cualquier organización.	y la organización flexible.
7. El EFQM le otorga la misma puntuación que al resto, excepto para el criterio de resultados que tiene más valor.	5. El criterio de liderazgo del Baldrige es la única categoría que toca los temas de la responsabilidad social, sustentable, ética, legal y sociedad de manera tácita.	

Cuadro 5 Principales semejanzas y diferencias en liderazgo en los modelos EFQM (2009), BNQP (2011), MNC (2010) y Fundibeq (2012)

Semejanzas	Diferencias
<ol style="list-style-type: none"> 1. En el EFQM y el Iberoamericano las estructuras de los criterios y los subcriterios son casi idénticos. 2. A diferencia del EFQM, el Iberoamericano es ligeramente más amplio en las descripciones de sus subcriterios. 3. Todos los modelos excepto el Iberoamericano tocan en alguna forma el aspecto de misión, visión y valores. 4. El aspecto de control y seguimiento gerencial está presente en todos los modelos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La principal diferencia entre el EFQM y el Iberoamericano es que el segundo no cubre el rubro de “misión, visión, valores y éticas”. 2. El subcriterio de “organización flexible y manejo del cambio” del EFQM que ningún otro modelo aborda. 3. La parte ética es abordada por el EFQM y el Iberoamericano, pero no tan a detalle. Quizás por eso fue añadida en la versión 2010 (EFQM, 2009) ya que la versión anterior del modelo ni siquiera la mencionaba (EFQM, 2003). 4. El enfoque de los temas social, sustentable, ético, legal y sociedad del Baldrige es su principal diferencia con respecto al resto de los criterios de liderazgo.

4. Conclusiones y Discusión

El objetivo general del presente trabajo fue realizar una comparativa teórica del tema de liderazgo entre los modelos EFQM de Excelencia 2010, Iberoamericano de Excelencia en la Gestión V. 2012, Modelo Nacional para la Competitividad 2010 de México y el Programa de Calidad Nacional Baldrige 2011-2012 de EEUU (*Baldrige National Quality Program*) con la finalidad de identificar si alguno de los criterios de liderazgo propone un liderazgo más efectivo o competitivo.

Se puede concluir que el criterio de liderazgo más efectivo y competitivo es el del EFQM 2010, ya que abarca todos los aspectos, misión, visión, valores, ética, monitoreo, partes interesadas externas, cultura de excelencia, organización flexible y manejo del cambio. A continuación se trata de explicar por qué.

El modelo Europeo resalta la importancia del establecimiento de una visión para el líder y “hacer que pase”. Esta situación es fundamental en cualquier proceso administrativo o



estratégico y se sabe lo primordial que es tener una visión dentro de una organización, el criterio de liderazgo del EFQM es el que le da mayor jerarquía a este factor.

El criterio de liderazgo del EFQM presenta un subcriterio que sólo este lo maneja, el de “organización flexible y manejo del cambio”. Se debe valorar y estudiar la importancia de trabajar por parte del líder en la resistencia al cambio dentro de las organizaciones, por lo que destaca que este modelo lo considere fundamental.

Es muy significativo el subcriterio de “partes interesadas externas” tanto del Europeo como del Iberoamericano, ya que, ¿cómo un líder que no está al pendiente de las necesidades de sus proveedores o sus accionistas puede orientar eficientemente a su equipo a cumplir sus objetivos?

El criterio de “liderazgo y estilo de dirección” del modelo Iberoamericano destaca por sus contribuciones hacia el manejo eficiente de la cultura de excelencia, pero ser demasiado afín al Europeo, pierde fuerza e impacto. Su principal fortaleza es el apoyo que da a la cultura de excelencia y al que otorga dos subcriterios y estos son sus puntos cardinales. El modelo Europeo le da un subcriterio “cultura de excelencia” sobre el fomento de la cultura organizacional y éste debe ser básico para cualquier proceso de gestión de la calidad, por eso, tanto el Iberoamericano y Europeo lo manejan y es sin lugar a dudas un acierto.

Por su parte, la forma en que aborda el liderazgo el modelo Nacional, no es del todo certera y precisa, es demasiado ambigua, no precisa ni deja claro qué rubros debe abarcar el líder ya que está basado sólo en interrogantes abiertas. Quizás su aportación principal sea que divide el rol del líder en reflexión estratégica (planeación) y ejecución, lo que permitiría a los dirigentes ubicar bien ambos comportamientos, pero tiene francas limitaciones.

Del programa Baldrige, primero llama la atención el enfoque social del líder, sólo el este modelo le da importancia al rol del líder en la parte social, sustentable y comunitaria de la organización, una función mucho más allá de la gestión. Otros modelos tocan estos rubros pero no en el liderazgo.

Segundo, la parte del medio ambiente también resalta ampliamente, en un mundo dónde se le da poco valor a nuestro entorno y dónde todo se enfoca a los resultados económicos, sobresale que se le de relevancia a este asunto.

Tercero, la parte de la acción comunitaria del líder y la organización es de suma jerarquía, pues casi ninguna organización y mucho menos un modelo de calidad lo considera relevante.



4.1 Hallazgos y contribución

En este estudio la premisa básica fue partir de que sí uno de los criterios de liderazgo de los modelos de calidad lo aborda mejor para proponer un liderazgo más efectivo y competitivo. El análisis conceptual realizado apunta a que el criterio de liderazgo del modelo de Excelencia EFQM 2010 es el más eficiente pues abarca criterios y subcriterios que los otros modelos no; entonces éste ha traducido de mejor manera un liderazgo más eficaz o competitivo; este criterio de liderazgo describe a mejores líderes que pueden promover más la calidad y la gestión en las organizaciones y se puede considerar como una ventaja del modelo. El único aspecto que no toca el EFQM es la parte social, sustentable y comunitaria que aborda el Baldrige y que pudiera ser un subcriterio que complete la forma de afrontar un liderazgo por parte del EFQM.

4.2 Futuras líneas de investigación y limitaciones

Las futuras líneas de investigación pueden ser hacer una comparativa para los modelos completos o la evolución de los mismos a lo largo de sus diferentes versiones y desde luego compararlos con sus versiones actualizadas. Otra posibilidad podría ser estudiar a líderes de organizaciones EFQM y no EFQM y analizar si efectivamente, los primeros tienen mayor éxito en la implementación de las mejoras de calidad, esa investigación empírica daría sustento a esta teórica. Es pues una tarea obligada e imprescindible que se complemente este estudio. Es importante señalar que la principal limitación de este trabajo es precisamente que la investigación es teórica.

5. Bibliografía

- Bäcktröm, I., Pernilla, I. & Wiklund, H. (2011). *Learning from others to adapt quality management to the future*. Total Quality Management & Business Excellence 22 (2): 187-196.
- BNQP (2011). 2011-2012 Baldrige National Quality Program. *Criteria for Performance Excellence*. Disponible en: www.baldrige.nist.gov.
- Boon Ooi, K. (2012). *The effectiveness of TQM: A simulator for knowledge distribution?* Total Quality Management 23 (6): 653-671.
- Bou-Llugar, C., Escrig-Tena, A., Roca-Puig, V. & Beltrán-Martín, I. (2009). *An empirical assessment of the EFQM Excellence Model: Evaluation as a TQM framework relative to the MBNQA Model*. Journal of Operations Management (27): 1-22.



- Civcisa, G. (2007). *A Comparison of Terms Leadership and Management within Quality Systems*. Economics and Management (12): 987-992.
- Civcisa, G. (2012). *A combined approach for determining managerial activities*. Management theory and studies for rural business and infrastructure development 2 (31): 36-4. Research papers.
- Cragg, P. (2005). *The Information Systems Content of the Baldrige and EFQM*. Total Quality Management & Business Excellence 16 (8-9): 1001-1008.
- Doeleman, H.J., Have, S. & Ahaus, K. (2012). *The moderating role of leadership in the relationship between management control and business excellence*. Total Quality Management & Business Excellence 23 (5): 591-611.
- Dror, S. (2008). *The Balanced Scorecard versus quality award models as strategic frameworks*. Total Quality Management & Business Excellence 19 (6): 583-593.
- EFQM 2010 (2009). EFQM Excellence Model. EFQM: Brussels.
- EFQM. (2003). *Conceptos Fundamentales*. Bruselas, Bélgica: Bruselas Representative Office.
- Fisher, C., Barfield, J., Li, J. & Mehta, R. (2005). *Retesting a Model of the Deming Management Method*. Total Quality Management & Business Excellence 16 (3): 401-412.
- Foote, J., Gaffney, N. & Evans, J. (2010). *Corporate social responsibility: Implications for performance*. Total Quality Management & Business Excellence 21 (8): 799-812.
- Fundibeq. (2012). *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la gestión V. 2012*. Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad. Madrid: Fundibeq. Disponible en: www.fundibeq.org.
- Gorji, M. & Siami, S. (2011). *Self-assessment with regard to EFQM model and the relationship between its criteria and organizations' performance*. Business and Management Review 1 (8): 7-15.
- Grant, D., Mergen, E. & Widrick, S. (2004). *A Comparative Analysis of Quality Management in US and International Universities*. Total Quality Management & Business Excellence 15, (4): 423-438.



- Gutiérrez Gutiérrez, L., Tamayo Torres I. & Barrales Molina V. (2010). *Quality management initiatives in Europe; An empirical analysis according to their structural elements*. Total Quality Management & Business Excellence 21 (6): 577-601.
- Chih, Wen-Hai & Lin, Yu-an. (2009). *The study of the antecedent factors of organizational commitment for high-tech industries in Taiwan*. Total Quality Management & Business Excellence 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 & Business Excellence 17 (6): 775-794.
- Heras-Saizarbitoria, I., Casadesús, M. & Marimón F. (2011). *The impact of ISO 9001 and the EFQM Model. The view of the assessors*. Total Quality Management & Business Excellence 22 (2): 197-218.
- Hughes, A. & Halsall, D. (2002). *Comparison of the deadly diseases and the business excellence model*. Total Quality Management & Business Excellence 3 (2): 255-263.
- Larsson, J. & Vinberg, S. (2010). *Leadership behavior in successful organizations: Universal or situation-dependent?* Total Quality Management & Business Excellence 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.
- McAdam, R. & Leonard, D. (2005). *A TQM Dynamics Perspective on Baldrige and Business Excellence Model Comparisons*. Total Quality Management & Business Excellence 16 (6): 771-791.
- McCabe, S., Rooke, J. & Seymour, D. (1998). *Quality Managers, authority and leadership*. Construction Management and Economics (16): 447-457.
- MNC. (2010). *Modelo Nacional para la Competitividad 2010*. México, D. F. Instituto para el Fomento para la Calidad Total, A. C. Disponible en: www.competitividad.org.mx.
- Nwabueze, U. (2011). *Implementing TQM in healthcare: The critical leadership traits*. Total Quality Management & Business Excellence 22 (3): 331-343.
- Oakland, J. (2011). *Leadership and policy deployment: the backbone of TQM*. Total Quality Management 22 (5): 517-534.



- Oakland, J., Tanner, S. & Gadd, K. (2002). *Best practice in business excellence*. Total Quality Management & Business Excellence 13 (8): 1125-1139.
- Oger, B. & Platt, D. (2002). *Value Measurement and Value Creation Models in Europe and the US: A comparison of the EFQM Excellence Model and the Baldrige Award Criteria*. Comptabilité-Contrôle-Audit (numéro special-mai): 99-116.
- Russell, S. (2000). *ISO 9000: 2000 and the EFQM Excellence Model: Competition or co-operation?* Total Quality Management 11 (4/5&6): S657-S665.
- Sandbrook, M. (2001). *Using the EFQM Excellence Model as a framework for improvement and change*. Journal of Change Management 2 (1): 83-90.
- Sangüesa, M., Mateo, R. & Ilzarbe, L. (2007). *How Hospitals Choose a Quality Management System: Relevant Criteria in Large Spanish Hospitals*. Total Quality Management 18 (6): 613-630.
- Sui Pheng, L. & Foong May, C. (1997). *Quality management systems: a study of authority and empowerment*. Building Research and Information 25 (3): 158-169.
- Wilson, J., Walsh, M. & LaScola, K. (2003). *An Examination of the Economic Benefits of ISO 9000 and the Baldrige Award to Manufacturing Firms*. Engineering Management Journal 15 (4): 3-10.

