



TLATEMOANI
Revista Académica de Investigación
Editada por Eumed.net
Año 15, no. 47 – diciembre 2024.
España-ISSN: 1989-9300
revista.tlatemoani@uaslp.mx

LIDERAZGO DE CALIDAD QUE INSPIRA: INNOVACIÓN EN PYMES TRADICIONALES

QUALITY LEADERSHIP THAT INSPIRES: INNOVATION IN TRADITIONAL SMES

AUTORAS:

Iliana San Román Losada

Estudiante de Doctorado, México

Categoría. Universidad Yaan

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-7709-5976>
a22111608@universidadyaan.mx

Jenny San Román Losada

Docente de Tiempo Completo, México

Categoría. TecNM-Instituto Tecnológico de Ciudad Valles.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6778-8822>
jenny.sanroman@tecvalles.mx

Dalia Rosario Hernández López

Docente de Tiempo Completo, México

Categoría. TecNM-Instituto Tecnológico de Ciudad Valles.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2751-5886>
dalia.hernandez@tecvalles.mx

RESUMEN

Se investigan las buenas prácticas de liderazgo en la administración de la calidad en una PYME del sector alimentario, analizando el impacto del liderazgo directivo en la excelencia de los productos. Se plantea como objetivo identificar estas prácticas en una organización con más de 40 años en el mercado, enfocándose en la experiencia del líder al dirigir su equipo, el uso de la administración de calidad y su efecto en los productos. Se justifica la investigación por la relevancia de la calidad para la promoción de las PYMES en un mercado competitivo. La metodología es cualitativa y descriptiva, utilizando análisis documental, entrevistas semiestructuradas con el dueño y encuestas a los empleados. Los resultados

TLATEMOANI, No. 47, diciembre 2024.
<https://www.eumed.net/rev/tlatemoani/index.html>



revelan cuatro buenas prácticas clave: compromiso estratégico con la calidad, promoción de una cultura de calidad, fomento del liderazgo transformador y enfoque en la mejora continua. Estas prácticas se detallan con ejemplos concretos de la empresa estudiada, como la distribución de recursos para formación y la implementación de programas de seguridad alimentaria. Se concluye que el liderazgo efectivo, caracterizado por estas prácticas, es crucial para mejorar la excelencia de los productos y el contenido del cliente, proporcionando una guía para otras PYMES que deseen implementar estrategias similares.

Palabras clave: Alta dirección, gestión de la calidad, prácticas exitosas, liderazgo e industria alimentaria.

Abstract

Good leadership practices in quality management in an SME in the food sector are investigated, analyzing the impact of managerial leadership on product excellence. The objective is to identify these practices in an organization with more than 40 years in the market, focusing on the leader's experience in directing his team, the use of quality management and its effect on the products. The research is justified by the relevance of quality for the promotion of SMEs in a competitive market. The methodology is qualitative and descriptive, using documentary analysis, semi-structured interviews with the owner and employee surveys. The results reveal four key good practices: strategic commitment to quality, promoting a culture of quality, fostering transformational leadership and focusing on continuous improvement. These practices are detailed with specific examples from the company studied, such as the distribution of training resources and the implementation of food safety programs. It is concluded that effective leadership, characterized by these practices, is crucial to improving product excellence and customer satisfaction, providing guidance for other SMEs wishing to implement similar strategies.

Keywords: Top management, quality management, successful practices, leadership and food industry.

INTRODUCCIÓN

La conducta del directivo ejerce influencia significativa en la administración de la calidad por parte del personal de una institución, quienes tienden a imitar en sus comportamientos, hábitos y principios, siendo su ejemplo crucial (Macias, 2019). Debido a lo antes expuesto, la aplicación del liderazgo por parte del directivo resulta clave en el desarrollo de procedimientos óptimos que propicien el empleo de la administración de la calidad de manera adecuada tendiente a la satisfacción de los objetivos organizacionales.

El propósito principal de este estudio es examinar los procedimientos óptimos de liderazgo aplicados por la alta dirección en la administración de la calidad dentro de una empresa del sector alimentario. Se analizarán las experiencias del líder al dirigir su equipo de trabajo, identificando la forma de utilizar la

administración de la calidad en esta industria, y determinando el impacto en la calidad de productos por medio de las buenas prácticas utilizadas por la empresa.

Para lograrlo, utilizará un enfoque metodológico cualitativo que permitirá capturar la complejidad y la dinámica de las interacciones entre liderazgo y gestión de la calidad, a través de técnicas como entrevistas en profundidad, encuestas a empleados y observación participativa. El análisis se centrará en comprender cómo las estrategias de liderazgo adoptadas por la alta dirección influyen en los procesos de calidad, así como en la percepción y el grado de implicación de los empleados con los objetivos de calidad de la organización.

Resulta importante mencionar que existe escasez de investigaciones previas en torno a las técnicas de liderazgo para la administración de la calidad dentro del sector alimentario, especialmente en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs). Esta limitación en las investigaciones académicas no solo resalta la originalidad y relevancia del presente estudio, sino que también subraya su potencial para contribuir al conocimiento existente.

La investigación adquiere así una relevancia estratégica, no solo para los empresarios del sector, quienes podrán aplicar las conclusiones para mejorar sus prácticas de gestión, sino también para instituciones clave como la Cámara de Comercio y la Secretaría de Economía del Gobierno Municipal. La contribución del estudio se proyecta, en múltiples niveles desde el ámbito empresarial hasta gubernamental, reforzando su valor académico y su impacto práctico en el desarrollo socioeconómico.

Si bien la calidad representa un recurso esencial para el crecimiento de las PYMEs, que constituyen la base productiva del país (López, 2018), las necesidades que afrontan en el mundo competitivo las hacen sujetas a estudio, para fortalecer su estructura productiva de la cual se basan en el ejercicio de las actividades necesarias para atender las necesidades de los clientes actuales y potenciales (Estrada, et. al., 2009).

Debido a lo antes mencionado, es imprescindible que las empresas sean competitivas y se miren a sí mismas para identificar la manera en la que están operando y determinar que actitudes del liderazgo pueden mejorar para una implementación adecuada y relevante de la administración de la calidad que les ayudará a salir a flote y aumentar su competitividad en el mercado en el que operan.

METODOLOGÍA

Contexto de la problemática

La apertura de las economías internacionales ha generado alta competitividad entre países, como ocurre con México en el lugar 56 de la Clasificación Mundial de Competitividad 2023, realizada por el Instituto para el Desarrollo Gerencial (IMD, por su sigla en inglés) que clasifica a 67 economías mundiales (Morales,

2023). Las empresas mexicanas, en su mayoría PYMEs, representan la fuerza productiva del país y necesitan apoyo para impulsar su crecimiento debido a una baja productividad (INEGI, 2018). Estas empresas enfrentan problemas de administración tradicional, falta de conocimiento sobre los requerimientos de los clientes y escasez de recursos, dificultando su capacidad para competir a nivel nacional como internacional (San Román, 2014).

La calidad se presenta como una estrategia para enfrentar los retos del mercado globalizado. La definición de calidad ha experimentado cambios y evolución a lo largo del tiempo, en función de los requerimientos de productos y servicios solicitados por los clientes (Díaz & Salazar, 2021).

De acuerdo con la norma UNE-66001 citada por Jaboloyes et. al. (2020), la calidad puede ser entendida como el conjunto de atributos de un producto o servicio que satisface necesidades expresas o implícitas. La norma ISO 9001, citada por González y Manzanares (2020), establece los requisitos para un sistema de administración de la calidad aplicable a cualquier institución. Según Santamaría y Mejías (2020), la calidad se traduce en características percibidas por los clientes, lo que requiere una mejora continua y la implementación de herramientas de calidad (Puche et. al., 2021).

Al mismo tiempo, la calidad debe ser vista desde el término de calidad total, que para Deming (1989) soporta la competitividad de las empresas a través de técnicas y procedimientos para planificar, controlar y mejorar todas las actividades organizacionales, de este modo se cubren los requerimientos de los clientes.

A su vez, la norma ISO 9001:2015 resalta la relevancia del liderazgo en la administración de calidad, requiriendo que la alta dirección gestione y evalúe eficientemente los resultados deseados (Puglla et al., 2020). El liderazgo, definido por Robbins (1996) y Chiavenato (2009), implica influir en el equipo para alcanzar metas organizacionales, labor que es esencial en la gestión estratégica de la organización y la mejora de procesos (Baque et. al., 2022).

Existen diferentes tipos de liderazgo, pero para efectos de este artículo se tomará el liderazgo transformacional, en el que Burns (1978) menciona que es un estilo donde el líder posee la capacidad de modificar el punto de vista de sus colaboradores, motivar e inspirar a sus seguidores. Este estilo fomenta una relación de apoyo entre líderes y su equipo de trabajo, impulsándolos para alcanzar niveles superiores de ética y compromiso (Tirado & Heredia, 2022). Al basarse en valores que comparten, los líderes ganan la confianza y respeto de sus seguidores, lo que maximiza el potencial individual y colectivo, generando un efecto favorable en el crecimiento del equipo y la empresa.

Este estudio, analiza buenas prácticas de liderazgo que elevan la calidad en PYMEs del sector alimentario, usando como ejemplo un restaurante exitoso con más de 40 años en el mercado liderado por la fundadora de la empresa y sus dos hijas, que han desarrollado una receta con ingredientes de calidad, la cual no han

registrado como secreto industrial o expandido mediante franquicias, debido a razones de privacidad. A pesar de operar de manera tradicional, el restaurante ha logrado aceptación y preferencia de los consumidores, impactando positivamente en ventas y siendo un referente del mercado local.

Actualmente, existen PYMEs que operan de manera tradicional con liderazgo a cargo del dueño (San Román, 2014), lo que influye en la motivación y orientación del equipo de trabajo hacia las metas organizacionales. Aunque estas prácticas pueden parecer obsoletas, no están del todo mal para estas empresas, pues se encontró una que a pesar de tener esta situación, ha sobresalido del resto.

Análisis documental

Un liderazgo eficaz es un elemento clave para fomentar la colaboración y mejora integral de los procesos organizacionales (Robbins & Judge, 2009; Santander & Lara, 2023). Esta posición parte de la premisa de que los líderes desempeñan un rol fundamental no solo en la formulación de decisiones estratégicas, sino también en la habilidad de orientar a sus equipos hacia metas compartidas.

Pupo Guisado et. al. (2021) y Mejías et al. (2018) han establecido un vínculo directo entre el liderazgo efectivo y la aplicación de sistemas de administración de calidad conforme a la norma ISO 9001. Dichos estudios coinciden en que la aplicación de un enfoque centrado en la calidad total requiere de un liderazgo sólido, capaz de alinear los propósitos estratégicos de la empresa con las prácticas operativas que garantizan la satisfacción del consumidor y la optimización constante de los productos y servicios.

El análisis documental de este estudio se enfocó en las buenas prácticas de liderazgo propuestas por la compañía Know How + (2023) en su artículo "Liderazgo y Compromiso" que cuenta con un gran número de seguidores, donde brinda una descripción clara y breve de los elementos clave del liderazgo efectivo para la calidad, como estrategias de implementación.

La compañía Know How + proporciona sistemas de gestión de: aprendizaje, información estudiantil, conocimiento, documentos con herramientas de creación de contenido y sistemas educativos unificados. Los procedimientos de gestión planteados en este artículo pueden ser útiles para los líderes que buscan mejorar sus habilidades y conocimientos, mismas que reflejan la administración de la calidad y se describen a continuación:

- **Compromiso Estratégico:** El liderazgo debe quedar demostrado en un compromiso visible con la calidad, a través de la distribución de recursos adecuados, el establecimiento de objetivos claros con el propósito de ser alcanzables y la integración de estándares de calidad en todos los aspectos y niveles de la empresa.
- **Mejora de una Cultura de Calidad:** Los líderes deben promover una cultura organizacional en la que la calidad sea una prioridad compartida y valorada por todos los empleados. Lo antes mencionado se

logra implementando programas de capacitación continua del personal, la comunicación efectiva de los objetivos y el reconocimiento de logros asociados con la calidad.

- Fomento del Liderazgo Transformacional: Los líderes transformacionales estimulan e impulsan a su equipo hacia la excelencia en calidad buscando nuevas formas de mejorar. Para lo cual se requiere empoderar a los empleados para que tomen decisiones informadas y orientadas a la calidad, además de fomentar la innovación en los procedimientos de producción.
- Enfoque en la Mejora Continua: Los líderes deben fomentar activamente la optimización constante hacia la calidad, por medio de la implementación de sistemas de retroalimentación eficaces, el análisis riguroso de datos y la detección constante de oportunidades de mejora para adaptarse rápidamente a los cambios.

Estrategia de trabajo

La presente investigación emplea un enfoque cualitativo con una metodología descriptiva, para explorar en profundidad las dinámicas internas de liderazgo en una PYME y las percepciones de los actores clave en torno a las prácticas de administración de la calidad.

La selección de un enfoque cualitativo surge de la necesidad de captar la complejidad y la subjetividad del liderazgo, elementos que serían difíciles de cuantificar a través de métodos más tradicionales, cuyo objetivo principal es el analizar las buenas prácticas de liderazgo que se emplean a cargo de la alta dirección en una PYME de la industria alimentaria.

La empresa seleccionada tiene más de 40 años de operación en un mercado local, logrando considerarse como un referente en la gestión de la calidad, lo que la convierte en un caso de estudio para entender cómo las prácticas de liderazgo efectivas pueden incidir directamente en la calidad y el éxito a largo plazo en un segmento altamente competitivo.

El estudio tiene como propósito, además de identificar estas prácticas, generar un modelo replicable que pueda ser implementado en otras empresas de tamaño y sector similar.

Para lograr lo antes propuesto, esta investigación se enfoca en los conceptos de compromiso estratégico, mejora de una cultura de calidad, fomento del liderazgo transformacional y el enfoque de mejora continua para sustentar su aplicación en el caso de estudio seleccionado. Cada uno de estos conceptos ha sido desarrollado y validado en la literatura académica como elementos fundamentales para garantizar la eficiencia organizacional, especialmente en PYMEs donde los recursos son limitados y las estructuras jerárquicas suelen ser menos formales en comparación con grandes corporaciones.

El compromiso estratégico empieza con la detección de necesidades de calidad y la asignación de recursos

para capacitación y tecnología. Se contrata un responsable de control de calidad, se diseñan programas de formación y se implementa tecnología avanzada (Muñiz, 2017). El éxito del compromiso estratégico se mide a través de indicadores como la disminución de fallos en el proceso de producción, la satisfacción del consumidor y la habilidad de la empresa para cumplir consistentemente con las regulaciones de calidad establecidas en la industria alimentaria.

Para Juran et al. (2021) en la formación de una cultura de calidad se diagnostica la cultura organizacional actual para identificar brechas en conocimientos y prácticas. Posteriormente se implementan programas de capacitación continua. La efectividad de la cultura de calidad se evalúa a través de encuestas de satisfacción del consumidor y la habilidad de la empresa para cumplir con las normativas de calidad alimentaria. Además, se monitorea el grado de compromiso de los empleados a través de encuestas internas que miden la satisfacción laboral y el alineamiento con las metas de la organización.

En el fomento del liderazgo transformacional se identifican líderes potenciales y se implementa un plan de incentivos. A través de charlas periódicas, se fomenta un ambiente de colaboración. El impacto del liderazgo transformacional en la calidad se evalúa mediante indicadores como la cantidad de mejoras propuestas por los empleados, la reducción en los tiempos de respuesta a problemas de calidad, y la satisfacción general del personal (Montoya et. al., 2022).

Finalmente, en la mejora continua se establece una línea base de calidad y satisfacción, recopilando datos a través de encuestas regulares. Se examinan los resultados para detectar oportunidades de mejora, llevando a cabo acciones correctivas. Se compara la calidad antes y después, ajustando las estrategias de mejora según los resultados obtenidos (Montesinos et. al., 2020).

Sin embargo, a pesar de la abundante literatura sobre estos temas, aún existen vacíos en el análisis de cómo estas prácticas se implementan y adaptan en el contexto de las PYMEs, lo que hace necesario un enfoque cualitativo que permita capturar la profundidad de las vivencias y opiniones de los actores principales.

El enfoque cualitativo de esta investigación se basa en la recolección y el análisis de datos primarios obtenidos mediante múltiples técnicas. En primer lugar, se utilizó la entrevista semiestructurada, como método principal para explorar en profundidad las percepciones y experiencias del propietario de la PYME objeto de estudio.

Esta forma de entrevista permitió no solo guiar la conversación hacia aspectos clave previamente definidos, además de que el entrevistado compartiera espontáneamente información relevante relacionada con las prácticas de liderazgo implementadas en la organización y los retos que ha enfrentado en el desarrollo de la administración de la calidad, contribuyó a identificar no solo los éxitos, sino también los desafíos y obstáculos que la organización ha tenido que superar.

Complementando la entrevista con el propietario, se realizó una observación directa del entorno laboral, que permitió contrastar y enriquecer la información obtenida en la entrevista. A través de la observación no participante, se pudo presenciar de primera mano cómo se llevan a cabo las interacciones diarias entre los empleados, el estilo de liderazgo en la práctica y los mecanismos de control de calidad implementados en la rutina operativa de la PYME.

La observación directa ofreció un marco de análisis detallado para identificar discrepancias o coherencias entre el discurso del propietario y las prácticas reales observadas en el entorno laboral.

Adicionalmente, se implementó una encuesta estructurada dirigida a los empleados de la PYME, diseñada específicamente para evaluar su percepción en torno a las cuatro buenas prácticas de liderazgo identificadas como claves en el análisis.

La encuesta empleó preguntas relacionadas con el compromiso estratégico, la cultura de calidad, el liderazgo transformacional y la mejora continua, permitiendo obtener una evaluación más precisa sobre el grado de interiorización y efectividad de estas prácticas en la empresa, utilizando escalas de Likert.

Los datos obtenidos a través de esta técnica fueron fundamentales para la triangulación, ya que permitieron cotejar las respuestas del propietario y las observaciones realizadas con la perspectiva del personal, proporcionando un análisis más completo y robusto de las dinámicas de liderazgo y calidad en la PYME.

La triangulación de datos, que es una estrategia clave en las investigaciones cualitativas, permitió fortalecer la validez de los hallazgos al integrar diversas fuentes de información. Al combinar los resultados de la entrevista con el propietario, la observación directa y las encuestas aplicadas a los empleados, fue posible construir un análisis más detallado y profundo sobre cómo las prácticas de liderazgo han sido internalizadas y aplicadas en la realidad operativa de la empresa.

Este enfoque metodológico también facilitó la identificación de discrepancias entre las percepciones de la alta administración y el personal operativo, lo que a su vez abrió nuevas líneas de investigación sobre los desafíos inherentes a la implementación efectiva de políticas de liderazgo y calidad en las PYMEs.

RESULTADOS

Análisis testimonial

Para ilustrar estas prácticas, consideramos el caso de la PYME alimentaria XYZ. Por medio de una entrevista semiestructurada, el dueño de la empresa al cual llamaremos Juan Pérez nos comparte la siguiente información de las buenas prácticas de liderazgo que le han funcionado en para mejorar la calidad de sus productos:

- Compromiso Estratégico: Juan Pérez contrató a una persona encargada del control de calidad, dedicando

y asignando recursos significativos para capacitación y tecnología del personal de cocina que simplificara la labor de identificación de las órdenes, minimizando errores y garantizando la satisfacción al cliente.

- **Mejora de una Cultura de Calidad:** Implementó programas de capacitación sobre prácticas de seguridad alimentaria y calidad en el servicio del personal de meseros y cajeras que tiene un contacto directo con el usuario.
- **Fomento del Liderazgo Transformador:** Juan Pérez promueve la participación de los empleados en la detección de oportunidades de mejora, recompensando la innovación y el compromiso con la calidad, por medio de charlas al suscitarse una inconformidad.
- **Enfoque en la Mejora Continua:** La empresa realiza análisis periódicos de datos de calidad y encuestas de satisfacción del consumidor para identificar áreas de oportunidad y actuar sobre ellas de manera proactiva.

Encuestas del entorno de trabajo

Para contrastar la información antes mencionada por él dueño de la empresa que aplica el liderazgo, con la apreciación de estas por los subordinados, se realizó una encuesta en hojas de papel a los empleados de mostrador, repartidores, cocina y meseros sobre las buenas prácticas de liderazgo en la cultura de calidad en el transcurso de 2 días.

La encuesta aplicada a los empleados sobre buenas prácticas de liderazgo en la cultura de calidad se clasificó en 4 áreas: compromiso estratégico, mejora de la cultura de calidad, liderazgo transformacional y orientación hacia la mejora continua.

La información brindada por este personal se sujetó a análisis eliminando 3 encuestas no respondidas y una con ralladuras que no permitía la identificación de la respuesta, siendo efectivas solamente 18 encuestas, en donde los porcentajes representativos que se mencionan a continuación son fundamentales para los fines de esta publicación.

Compromiso estratégico:

En el área de compromiso estratégico, la primera pregunta fue ¿En qué medida sientes que la alta dirección está comprometida con la calidad y la mejora continua? respondieron en un 50% está totalmente comprometidos y el 28% bastante comprometidos, lo que da a conocer que se percibe compromiso de la dirección hacia la calidad. La segunda pregunta fue ¿Se establecen objetivos claros de calidad y mejora continua en toda la organización?, un 44% dice que la mayoría de las veces y el 22% algunas veces, por lo que si existen objetivos claros.

La tercera pregunta fue ¿Se asignan los recursos requeridos para lograr los objetivos de calidad y mejora

continúa?, en donde un 50% respondió que siempre y el 39% la mayoría de las veces, lo que demuestra que el empleado los percibe como suficientes.

Mejora de una cultura de calidad:

En el área de mejora de la cultura de calidad, la primera pregunta fue ¿Se fomenta una cultura de calidad en la que todos se sienten responsables de la calidad? en donde un 45% respondió que la mayoría de las veces y un 33% siempre, por lo que el queda demostrado que perciben la existencia de una cultura de calidad con responsabilidad para ellos.

La segunda pregunta fue ¿Se les reconoce y recompensa por sus contribuciones a la calidad? el 44% seleccionó que nunca, contra un 6% siempre y un 28% rara vez, esas respuestas dan a conocer un área de oportunidad para la alta dirección que requiere reconocer e incentivar al personal que realiza sus funciones con calidad para incrementar su motivación y compromiso.

La tercera pregunta fue ¿Se les proporciona la formación y el desarrollo necesarios para mejorar sus habilidades de calidad?, un 55% respondió que siempre por lo que en su mayoría coinciden que si existen programas de capacitación y desarrollo en el campo de la calidad.

Fomento del liderazgo transformacional:

En el área de liderazgo transformacional, la primera pregunta fue ¿Los líderes te inspiran y motivan a trabajar por la calidad? un 50% respondió que siempre, un 39% la mayoría de las veces, por lo que sí existe inspiración por parte del líder que dirige la empresa. La segunda pregunta fue ¿Los líderes te empoderan para tomar decisiones y resolver problemas relacionados con el trabajo? el 22% nunca, 28% algunas veces y un 33% rara vez, esto demuestra otra área de oportunidad para trabajar por parte del líder porque los empleados en su mayoría perciben carencia en la facultad de tomar decisiones y resolver problemas de trabajo por sí mismos.

La tercera pregunta fue ¿El líder crea un entorno de trabajo abierto y colaborativo donde se aprecia la comunicación y la colaboración en equipo?, el 45% respondió que siempre y un 33% la mayoría de las veces, esto da como percepción de la existencia de un entorno propicio al trabajo colaborativo con comunicación y trabajo en equipo.

Enfoque en la mejora continua:

En el área de enfoque en la mejora continua, la primera pregunta fue ¿Se te alienta a identificar y sugerir mejoras en los procesos y productos? un 39% respondió que la mayoría de las veces y un 33% algunas veces, por lo que se percibe que se alienta al trabajador a identificar y sugerir mejoras en los procesos. La segunda pregunta fue ¿Se toman en serio las sugerencias sobre mejoras y se realizan medidas al

respecto? un 67% respondió que algunas veces, por lo que se deben de tomar un poco más las sugerencias de mejora y llevarlas a cabo.

La tercera pregunta fue ¿Se utilizan datos y análisis para detectar oportunidades de mejora y tomar decisiones?, el 50% respondió que rara vez y un 33% nunca, es la percepción del empleado respecto a las oportunidades de mejora.

Análisis de percepciones por variable

Tomando en cuenta la información previamente proporcionada por el propietario de la empresa que aplica el liderazgo y los empleados se encontraron los siguientes hallazgos:

La variable compromiso estratégico tuvo éxito mediante la implementación de un responsable en calidad que favoreciera la capacitación e implemento de técnicas enfocadas a evitar errores en la producción en donde el dueño de la empresa como los empleados fortalecieron su percepción para fomentar una cultura de calidad, es recomendable reconocer y recompensar a quienes realizan aportes, porque desde la perspectiva del empleado este punto se encuentra débil y el dueño solamente se enfocó en la capacitación de funciones.

En relación con la variable fomento del liderazgo transformacional, el dueño se muestra abierto a escuchar contribuciones de mejora por parte de los empleados, siendo este quien toma decisiones para resolver el conflicto presentado por lo que podría darles más facultades a los empleados para tomar decisiones y solucionar contratiempos de sus áreas de trabajo y finalmente en el enfoque a la mejora continua, el dueño analiza los datos de calidad y las encuestas de satisfacción al cliente, sin la intervención de los empleados que demostraron desconocimiento de la práctica.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

La presente investigación evidencia que el liderazgo efectivo es un factor clave en la optimización de los procesos organizacionales en PYMEs del sector alimentario, resaltando la calidad en el servicio como pilar fundamental en su implementación. A lo largo del estudio, se identifican prácticas de liderazgo que, al ser aplicadas adecuadamente, no solo incrementa la eficiencia operativa, sino que también mejoran la habilidad para adaptarse a un entorno dinámico y promueven la competitividad en mercados globalizados.

En este sentido, los hallazgos del análisis se enfocan en la importancia del compromiso estratégico, el establecimiento de una cultura organizacional dirigida hacia la calidad, el fomento del liderazgo transformacional y el enfoque en la mejora continua.

Uno de los aspectos más relevantes encontrados es la necesidad de un compromiso estratégico por parte del propietario que ejerce el liderazgo. Este compromiso se materializa en la asignación de recursos

adecuados para la formación del personal y la implementación de tecnologías que optimicen los procesos productivos y minimicen errores.

En el caso de estudio, la contratación de un responsable de control de calidad ha sido una decisión estratégica que ha permitido que la organización se enfoque en la optimización constante y en la satisfacción del cliente. La asignación de recursos no solo es vista como una inversión en infraestructura, al mostrar una perspectiva a largo plazo sobre el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

El establecimiento de objetivos claros y alcanzables ha sido fundamental para incorporar la calidad en todos los ámbitos de la organización, al ser percibida de manera positiva por los empleados, quienes consideran que la dirección muestra un compromiso genuino con la calidad.

La mejora de una cultura de calidad se ha reconocido como un elemento esencial para el éxito de la empresa en cuestión. Esta cultura no se construye de manera automática, sino que requiere un esfuerzo constante por parte del liderazgo para fomentar un ambiente en el que la calidad sea percibida como una responsabilidad compartida por todos los empleados.

Se han implementado programas de formación orientados a mejorar las habilidades del personal, lo que ha contribuido a elevar los estándares de calidad. A pesar de esto, uno de los puntos críticos identificados en la investigación es la falta de reconocimiento adecuado hacia los empleados por sus contribuciones a la calidad, sintiendo que sus esfuerzos no siempre son valorados.

El citado hallazgo resalta la necesidad de implementar sistemas de reconocimiento e incentivos que premien a los empleados que demuestran un compromiso excepcional con la calidad. La falta de reconocimiento no solo puede afectar la motivación de los empleados, sino que también puede limitar la capacidad de la organización para retener y atraer talento calificado.

Respecto al liderazgo transformacional, los hallazgos de la investigación destacan que este estilo de liderazgo ha jugado una función vital en el éxito de la empresa. Los líderes transformacionales no solo guían a sus equipos hacia la consecución de objetivos, sino que también inspiran y motivan a los empleados a buscar la excelencia en todo lo que hacen.

A pesar de esto, la investigación ha revelado que, aunque los empleados se sienten motivados por su líder, muchos de ellos consideran que aún carecen de la autonomía necesaria para tomar decisiones en sus áreas de trabajo. Este es un aspecto que se debe abordar debido a que la falta de empoderamiento puede limitar la capacidad de los empleados para responder de manera ágil a los problemas que surgen en el día a día. El liderazgo transformacional, si bien ha sido efectivo en términos generales, necesita ser complementado con estrategias que permita una mayor descentralización en el proceso de la toma de decisiones y una delegación más efectiva de responsabilidades.

El enfoque en la mejora continua ha sido otro de los elementos fundamentales para el éxito de la PYME estudiada. La implementación de sistemas de retroalimentación, análisis de datos y encuestas de satisfacción del cliente ha permitido al dueño que ejerce el liderazgo, identificar áreas de oportunidad y actuar de manera eficaz para mejorar sus productos y servicios. Este enfoque ha sido fundamental para asegurar que la empresa se mantenga competitiva y pueda adaptarse de manera ágil a las variaciones en las demandas del mercado.

No obstante, el estudio ha mostrado que, desde el punto de vista de los empleados, la empresa aún puede mejorar en la manera en que se utilizan la información y análisis para identificar y abordar problemas relacionados con la calidad, donde los empleados perciben que no siempre se les involucra en el mecanismo de toma de decisiones. Este es otro aspecto que la empresa debe considerar si desea maximizar los beneficios de sus esfuerzos de mejora continua.

Involucrar a los empleados de manera más activa en el análisis de datos y en la identificación de soluciones no solo mejorará la calidad de los productos, sino que también aumentará el sentimiento de pertenencia y la dedicación del personal hacia las metas de la organización.

El análisis de los hallazgos señala la importancia de adoptar un enfoque integral en la gestión del liderazgo y la calidad. No es suficiente con que la alta dirección esté comprometida con la calidad; es esencial que este compromiso se traduzca en acciones concretas y que los trabajadores, en todos los rangos, se sientan incluidos en el proceso.

Las buenas prácticas identificadas en esta investigación pueden ser adaptadas e implementadas en otras PYMEs del sector alimentario o de otros sectores. El éxito depende de la habilidad de los líderes para armonizar sus objetivos estratégicos con las prácticas operativas cotidianas, con el fin de que la calidad se convierta en un valor común entre todos los miembros de la organización.

Generación de la propuesta

Se recomienda como estrategias a las PYMEs alimentarias con una estructura orgánica y jerárquica que emplea una gestión tradicional:

- Evaluar su situación actual en materia de liderazgo y administración de la calidad.
- Identificar las prácticas de liderazgo que están implementando actualmente y las áreas de mejora.
- Implementar las cuatro prácticas clave de liderazgo de manera gradual y ajustada a las necesidades particulares de la empresa.
- Capacitar al personal en liderazgo y gestión de la calidad.

- Promover una cultura de calidad en toda la empresa.
- Monitorear y evaluar el impacto de las acciones implementadas en la excelencia de los productos, el contento del cliente y la sostenibilidad del negocio.

En conclusión, este estudio resalta que el liderazgo efectivo es un elemento indispensable para la mejora organizacional, especialmente en el contexto de las PYMEs. La combinación de un compromiso estratégico, una cultura de calidad, un liderazgo transformacional y un enfoque en la mejora continua es esencial para que estas empresas puedan competir en un entorno globalizado.

Las buenas prácticas de liderazgo son fundamentales para aumentar la calidad de los artículos en las PYMES de la industria alimentaria. Por medio de un liderazgo comprometido, una cultura organizacional orientada a la calidad y un enfoque en la mejora continua, las PYMES pueden diferenciarse en el mercado y mantener altos niveles de calidad que satisfagan a sus clientes. Este estudio destaca la relevancia de un liderazgo efectivo como catalizador para el éxito en la industria alimentaria.

Las estrategias implementadas por la PYME XYZ demuestran un compromiso real con la optimización constante de la calidad. Al combinar un liderazgo efectivo con una cultura de calidad sólida, la empresa ha logrado mejorar significativamente la calidad de sus productos y servicios, lo que se ha traducido en una mayor satisfacción del cliente y un mayor éxito en el mercado.

La implementación de las cuatro prácticas clave de liderazgo (compromiso estratégico en calidad, fomento de una cultura de calidad, fomento de liderazgo transformador y enfoque en la mejora continua) es una herramienta para conducir a mejoras significativas en la excelencia de los productos, la satisfacción del cliente y la sostenibilidad del negocio, actuando como una referencia para emprendedores que desean elevar sus negocios a un nuevo nivel.

BIBLIOGRAFÍA

Baque-Cantos, M.A., Salazar-Mendoza, A.L., & Cedeño-Bermello, A.M. (2022). El Liderazgo como Estrategia Organizacional de la Microempresa Climac del Cantón Manta. *Dominio de las Ciencias*, 8 (1), 418-429. <https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2580>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. (2° ed.). México: Mc Graw Hill.

Deming, W.E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Cambridge University Press.

<https://books.google.com.pe/books?id=d9WL4BMVHi8C&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=fa>

Ise

- Díaz Muñoz, G.A., & Salazar Duque, D.A. (2021). La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial. *Podium*, (39), 19-36. <https://doi.org/10.31095/podium.2021.39.2>
- Estrada Bárcenas, R., García Pérez de Lema, D., & Sánchez Trejo, V.G. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la Pyme: Estudio Empírico en México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(46). <https://www.redalyc.org/pdf/290/29011523002.pdf>
- González Gaya, C., & Manzanares Cañizares, C. (2020). *Sistemas de gestión de la calidad ISO 9001: guía de aplicación*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- INEGI. (2018). Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2018. <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/518>
- ISO. (s.f.). *ISO 9001:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos*. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- Jaboloyes Vivas, J., Carot Sierra, J.M., & Carrión García, A. (2020). *Introducción a la Gestión de la Calidad*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia. <https://elibro.net/es/ereader/tecvalles/165233?page=7>
- Juran, J.M., Frank, M.J.G., & Bingham, R.S. (2021). *Manual de control de la calidad*. Volumen 1. Reverté.
- Know How +. (2023). Liderazgo y Compromiso. [En línea] <https://www.linkedin.com/pulse/liderazgo-y-compromiso-know-how-plus-z29xf/>
- López Ayala, V.M. (2018). La competitividad de las PYMEs en México: retos y oportunidades ante el mundo globalizado. *Horizontes de la Contaduría en las Ciencias Sociales*(9), 1-13. <https://www.uv.mx/iic/files/2018/12/Num09-Art07-105.pdf>
- Macías Cevallos, M. J. (2019). Niveles de liderazgo y su relación con los programas de seguridad y salud ocupacional. *Revista san gregorio*, 1(29), 130-141. [En línea] http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2528-79072019000300130&lng=es&tlng=es
- Mejías Acosta, A., Gutiérrez Pulido, H., Duque Araque, D., D'Armas Regnault, M., & Cannarozzo Tinoco, M. (2018). *Gestión de la Calidad. Una herramienta para la sostenibilidad organizacional*. Venezuela: Universidad de Carabobo.
- Montesinos González, S., Vázquez Cid de León, C., Maya Espinoza, I., & Gracida Gracida, E.B. (2020).

Mejora Continua en una empresa en México: estudio desde el ciclo Deming. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(92), 1863-1883.

Montoya Santa, Á., Lodoño Muñoz, C., Ramírez López, J., Quijano Martínez, J., Santos Rojas, Y., & Ponce Palacio, Z. (2022). Liderazgo transformacional y cultura organizacional: Transformational Leadership and Organizational Culture. *Gestión de la seguridad y la Salud en el Trabajo*, 4(1), 23-31.

Morales, R. (2023). México baja de la posición 55 a la 56 en competitividad mundial. *El Economista*. [En línea] <https://www.economista.com.mx/empresas/Mexico-baja-de-la-posicion-55-a-la-56-en-competitividad-mundial-20230621-0032.html>

Muñiz González, L. (2017). *Check-list para el diagnóstico empresarial: Una herramienta clave para el control de gestión*. Profit Editorial.

Puche, N., Velásquez, M., Núñez, Y., & Rangel, H. (2021). Sistemas de gestión de la calidad: una visión general desde sus inicios hasta la actualidad. *Tekhné*, 24(1). <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/tekhne/article/view/4858>

Puglla-Torres, L.J., Paucar-Alomoto, J.J., & Romero-Black, W. E. (2020). El liderazgo como herramienta de gestión de la calidad en las sociedades mineras: caso Bella Rica. *Digital Publisher CEIT*, 5(3), 4-15. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.3.201>

Pupo Guisado, B., Cruz Garrido, Y., & García, M.R. (2021). Formación y mejora del liderazgo para perfeccionar el sistema de gestión de la calidad en la empresa cubana. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación Política y Valores*, 8(2), 1-31. [doi:https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i2.2544](https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i2.2544)

Robbins Stephen, P. (1996). *Comportamiento Organizacional, teoría y práctica*. (7° ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamérica.

Robbins Stephen, P., & Judge Timothy, A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13 ed.). México: Pearson Education.

San Román Losada, I. (2014). *Factores de comportamiento directivo y su impacto en la calidad: Impacto del liderazgo, motivación y locus de control en la cultura de calidad de las micro, pequeñas y medianas empresas*. Alemania: Editorial Académica Española.

Santamaría-Peraza, R., & Mejías-Acosta, A. (2020). Liderazgo como factor crítico de éxito para la gestión de las pymes. Reflexiones para la discusión. *Revista Ulima Ingeniería Industrial*, 38(038), 93-107. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2020.n038.4815>

Santander-Salmon, E.S., & Lara-Rivadeneira, L.J. (2023). El liderazgo en el ámbito organizacional dentro del contexto humano. *Journal of Economic and Social Science Research*, 3(2), 15-29. <https://doi.org/10.55813/gaea/jessr/v3/n2/64>

Tirado Gálvez, M.I., & Heredia Llatas, F.D. (2022). Liderazgo transformacional en la gestión educativa: una revisión literaria. *Revista Conrado*, 18(85), 246-251. [En línea] <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/2283>