

Liderazgo bajo el enfoque de calidad de los estándares ISO 9000

Leadership under the quality approach of ISO 9000 standards

Marcelo Rodrigo Vásquez Lema

marcelo@marcelovasquez.org

<https://orcid.org/0000-0001-8739-4417>

Universidad Internacional Iberoamericana,
Santa Cruz-Bolivia

Juan Pablo Vázquez Loaiza

jvazquez@ups.edu.ec

<https://orcid.org/0000-0003-2253-9368>

Universidad Internacional Iberoamericana,
Santa Cruz-Bolivia

Artículo recibido en enero 2021 / Arbitrado en marzo 2021 / Aceptado en abril 2021 / Publicado en julio 2021

RESUMEN

Este artículo de revisión tuvo por objetivo describir la evolución de los conceptos de calidad y liderazgo, y su relación en el contexto de las normas ISO 9000. Mediante una revisión bibliográfica de los principales expositores en temas de liderazgo y gestión de calidad, con énfasis en publicaciones de los últimos años. Como resultado se identificó que, con base en la teoría e investigaciones empíricas, las acciones para ejercer liderazgo propuestas por el modelo ISO 9000 influyen positivamente en el éxito de las organizaciones; sin embargo, no existe un consenso sobre los aspectos en los que tiene mayor influencia. Se concluye que, bajo este precepto, determinar qué acciones de liderazgo propuestas por el modelo 9000 son realmente ejercidas por los niveles de dirección y cuál es su grado de afectación en el éxito organizacional, resulta importante para que, quienes adopten este modelo, puedan priorizar aquellas competencias que se deben desarrollar y ejecutar para el logro de objetivos.

Palabras clave: Calidad; Liderazgo; Desempeño; Gestión empresarial; Expectativas

ABSTRACT

The objective of this review article was to describe the evolution of the concepts of quality and leadership and their relationship in the context of the ISO 9000 standards. Through a bibliographic review of the main exhibitors on leadership and quality management issues, with an emphasis on publications of the last years. As a result, it was identified that, based on theory and empirical research, the actions to exercise leadership proposed by the ISO 9000 model positively influence the success of organizations; however, there is no consensus on the aspects in which it has the greatest influence. It is concluded that, under this precept, determining what leadership actions, of those proposed by the 9000 model, are exercised by the management levels and what is their degree of impact on organizational success, is important for those who adopt this model, they can prioritize those competencies that must be developed and executed to achieve objectives.

Key words: Quality; Leadership; Performance; Business management; Expectations

INTRODUCCIÓN

Los entornos empresariales son cada vez más competitivos, ser el proveedor elegido es un desafío cada vez mayor en los diferentes sectores. Los clientes son más exigentes y tienen a su disposición muchas opciones (Blanchard, 2016). A lo mencionado, se suma la globalización, lo cual hace más complejo el contexto. Se presentan cambios cada vez más vertiginosos que hacen necesarias capacidades de adaptación y eficaces diseños de modelos, herramientas, técnicas y estrategias de gestión que permitan hacer frente a dichos fenómenos.

De la misma manera, la gestión del liderazgo está enfrentando retos importantes en su ejercicio (Blanchard et al, 2016). El ambiente dinámico y la incertidumbre cada vez mayor han motivado la necesidad en los líderes de promover un pensamiento global que provoque sinergias entre ellos y sus seguidores, con el propósito de alcanzar una participación conjunta y sincronizada para el desempeño favorable de la organización, así como, su estabilidad y supervivencia (Youssef & Luthans 2012; Mendoza et al, 2014; Tyssen et al, 2014).

En respuesta a estos problemas, las empresas que buscan desarrollar una base sólida para el éxito desarrollan una serie de medidas estratégicas. La implementación de un sistema de gestión de la calidad (SGC) se ha enfocado como una decisión estratégica que coadyuva a mejorar el desempeño global, a través de contar con clientes satisfechos y procesos eficientes. El modelo ISO 9000, mundialmente aceptado, provee una serie de normas que permiten implementar SGC con éxito, sin embargo, se detecta que no necesariamente su implementación asegura el éxito empresarial. Una potencial respuesta a la falta de resultados se puede argumentar a que algunos gerentes implementan los estándares de ISO 9001 como respuesta ante una presión externa, convirtiéndola en una herramienta con un fin específico (Martínez et al, 2018).

A raíz de lo expresado por Youssef y Luthans (2012), Mendoza et al (2014) y Tyssen et al (2014), y el espacio asignado en la norma ISO 9001, el principio de liderazgo resalta en su contribución para que las organizaciones logren sus objetivos mediante la aplicación de sus capacidades humanas, tecnológicas y metodológicas. Una gestión de liderazgo eficaz, bajo los criterios ISO podría favorecer a la consecución del éxito empresarial.

En este contexto, este artículo de revisión tuvo por objetivo describir la evolución de los conceptos de calidad y liderazgo y su relación en el contexto de las normas ISO 9000. Con este fin se representó la evolución del concepto de calidad; el contexto de las normas ISO 9000; los principios de gestión de la calidad; así como, las diferentes teorías y enfoques relacionados con el liderazgo a partir de aportes de autores contemporáneos y aquellos más influyentes en la temática.

METODOLOGÍA

La metodología empleada responde a un estudio de alcance descriptivo con enfoque sociocrítico, que se propuso realizar una revisión literaria sobre la evolución del concepto de calidad, las normas ISO 9000, los principios de gestión de la calidad, las diferentes teorías y enfoques relacionados con el liderazgo a partir de aportes de autores contemporáneos y aquellos más influyentes en la temática.

El trabajo inició revisando diversas investigaciones, tesis doctorales y artículos científicos relacionados con el liderazgo y los SGC. Al respecto se pudo encontrar un importante número de documentos sobre liderazgo, pero no enfocados en la norma ISO 9001 y su influencia con el desempeño de las organizaciones que la adoptan, identificándose un vacío de estudio. Posteriormente se realizó una revisión bibliográfica relacionada con la temática, haciendo énfasis en publicaciones de los últimos 5 años, pero sin

dejar de lado aportaciones de referentes sobre el liderazgo y la calidad que ahora son la base de los modelos actuales. Esto permitió conocer la visión que se tiene en la actualidad sobre el beneficio que se espera obtener con un buen ejercicio del liderazgo, no solo desde las acciones sugeridas por el modelo 9000, en el desempeño de personas y de las organizaciones en su conjunto.

RESULTADOS

A continuación, se describe la evolución del concepto de calidad y la familia de normas ISO 9000; asimismo se describe su relación con las teorías y enfoques más representativos sobre el liderazgo.

Calidad

Históricamente, en la edad media, los artesanos elaboraban en pequeños talleres una cantidad reducida de productos destinada a un mercado local, en estrecha relación con los consumidores, lo que facilitaba elaborar un producto a la medida de los requisitos exigidos por estos (Howbsbawn, 1997). A mediados del siglo XVII comenzó a gestarse con mayor afluencia el comercio internacional, resalta entonces la figura del mercader como intermediario, comprando a los artesanos y vendiendo a los interesados; durante esta época, la calidad se enfocó en la habilidad y reputación de los artesanos (Cubillos & Rozo, 2009).

Posteriormente, con el inicio de la revolución industrial, los artesanos se transformaron en empresarios, operarios de fábrica y otros se mantuvieron con su forma de trabajo. Las empresas se adaptaron a los requerimientos de las nuevas tecnologías y a los mayores volúmenes de producción (Iñigo, 2012). Durante esta etapa el cliente diseñaba los productos y la calidad continuaba siendo responsabilidad directa del artesano u operario, “existía una estrecha comunicación entre el fabricante del producto y el cliente, que permitía que el artículo fabricado

cumpliese de forma completa los deseos del comprador” (Tari, 2000, p.15).

Para evitar errores humanos, siguiendo los principios de organización científica del trabajo de Taylor, “se buscó el uso de métodos científicos para definir la mejor forma de realizar un trabajo” (Robbins y Coulter, 2010, p. 26), se adoptó la inspección en la producción, otorgándose a un inspector la tarea y responsabilidad de determinar qué productos eran buenos y cuáles malos (Garvin, 1988); deslindando así la responsabilidad de los operarios por la calidad y traspasándola al inspector.

Finalizada la II Guerra Mundial, las empresas americanas daban poca importancia a la calidad porque no la consideraban un problema, puesto que no era complicado colocar el producto en el mercado (Evans & Lindsay, 2008; Tari, 2020). El control de calidad se centraba en la planta productiva. Sin embargo, con el aporte de Juran y Gryna (1995) ampliaron el enfoque más allá de la inspección de productos, con apoyo en la estadística. “Estas premisas básicas fueron escuchadas en Japón, pero no en EE.UU., por lo que la calidad empezó a ser una preocupación principalmente de la administración de las empresas japonesas” (Tari, 2020, p.20). Japón, durante la década de los 50 comprendió que era mucho mejor asegurarse de no tener defectos desde el principio y no basarse en identificarlos al final (Juran & Gryna, 1995). Por consiguiente, pese a que el control de calidad se inició con la idea de hacer énfasis en la inspección, pronto se pasó al método estadístico como forma de controlar los factores del proceso que eran la causa de productos defectuosos. Por lo tanto, para desarrollar un producto de calidad era preciso que todas las áreas de la organización y sus trabajadores se involucran en el control de la calidad.

El interés por la calidad se intensificó a partir de las décadas de los años setenta a raíz de la crisis económica y la consolidación de las empresas japonesas como competidores en los

mercados internacionales (Camisón et al, 2006). El éxito de los productos japoneses en los sectores automovilísticos, electrónicos, entre otros, produjo la preocupación sobre cómo gestionar la calidad para ganar competitividad. El sistema japonés comenzó a incorporar aspectos relacionados con

la satisfacción del cliente, la mejora continua, la participación de los trabajadores en la planificación y resolución de problemas.

En la Tabla 1 se presenta un resumen de la evolución cronológica del concepto de calidad a lo largo de la historia.

Tabla 1. Evolución cronológica de la calidad.

Etapa	Concepto	Finalidad
Artesanal	Hacer las cosas bien independientemente del costo o esfuerzo necesario para ello.	Satisfacer al cliente y al artesano. Crear un producto único.
Revolución Industrial	Producir en grandes cantidades sin importar la calidad de los productos.	Satisfacer la demanda de bienes. Obtener beneficios.
Administración científica	Técnicas de control de calidad por inspección y métodos estadísticos, que permiten identificar los productos defectuosos.	Complimiento de estándares y condiciones técnicas del producto.
Segunda Guerra Mundial	Asegurar la calidad de los productos (armamento), sin importar el costo, garantizando altos volúmenes de producción en el menor tiempo posible.	Garantizar disponibilidad de un producto eficaz en cantidades y tiempos.
Posguerra Occidente	Producir en altos volúmenes, para satisfacer las necesidades del mercado	Satisfacer la demanda de bienes causada por la guerra.
Posguerra Japón	Fabricar los productos bien al primer intento.	Minimizar costos de pérdidas de productos. Satisfacer las necesidades del cliente. Generar competitividad.
Década de los setenta	Sistemas y procedimientos en el interior de la organización para evitar productos defectuosos	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción de costos. Generar competitividad.
Década de los noventa	La calidad en el interior de todas las áreas funcionales de la empresa	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción de costos. Participación de todos los empleados. Generar competitividad.
Actualidad	Capacitación de líderes de calidad que potencialicen el proceso.	Satisfacción del cliente. Prevenir errores. Reducción de costos. Equipos de mejora continua. Competitividad. Aumento de utilidades.

Fuente: Extraído de Cubillos y Rozo (2008, p.89).

Toda vez que se conoce los orígenes y tratamiento histórico de la calidad, sintetizados en la Tabla 1, se describe su conceptualización en la actualidad: es algo bueno, algo mejor e, incluso, algo excelente (Casadesús et al, 2005); “la calidad es un concepto inherente a la misma esencia del ser humano” (Cubillos y Rozo, 2009, p.81); satisfacción del cliente, independiente si este es interno o externo (Juran, 1995). La calidad en los

productos y servicios, como mencionan Martínez et al (2018), se ha convertido en el eje fundamental de las organizaciones, éstas mantienen la calidad de sus productos con el objeto de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

Resulta importante destacar, según se muestra en la Tabla 2, otros conceptos de autores e instituciones reconocidas en el ámbito de la calidad y su gestión.

Tabla 2. Conceptos de calidad.

Concepto	Fuente/ Autor
Grado en el que un conjunto de características inherentes de un objeto cumple con los requisitos.	Norma ISO 9000 (ISO, 2015a). Sistemas de gestión de la calidad-Fundamentos y vocabulario.
Aptitud para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente.	Joseph Juran (1995)
Una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua.	Edward Deming (1989)
Desarrollar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el útil y siempre satisfactorio para el consumidor.	Kaoru Ishikawa (2003)
Hacer las cosas bien desde la primera vez	William Ouchi (1979)
El resultante total de las características del producto y del servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisfará las esperanzas del cliente.	Armand Feigenbaum (1994)
Conformidad con los requerimientos.	Philip Crosby (1994)

Según se observa en la Tabla 2, los conceptos de calidad dan principal importancia a la satisfacción del cliente; para unos, la calidad tiene como fin satisfacer al cliente y para otros la calidad se define en función de las expectativas de éste. ISO (2015b, p. 32) define la satisfacción del cliente como la “percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus expectativas”. Estas expectativas pueden generarse por el mensaje que recibe el cliente por parte de la organización, por comentarios de terceras personas o por experiencias personales anteriores con la empresa u proveedores similares.

La gestión de la calidad o dirección de la calidad “es un constructo multidimensional sobre

el cual no existe aún una definición comúnmente aceptada, por lo que se trata de uno de esos términos que se utilizan para denominar cuestiones diferentes” (Heras et al, 2008, p.15); sin embargo, con base en el modelo ISO 9000, se define como el “conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad” (ISOa, 2015, p.20). Pola (2009, p.23) se refiere a la misma como “el conjunto de acciones encaminadas a planificar, organizar y controlar la función de calidad de la empresa”. Camisón et al (2006) representan de forma más clara la magnitud en la actualidad se abarca este término, haciendo referencia que la gestión de la calidad es

una estrategia, es un proceso y es una filosofía de dirección. A su vez, para Ruiz (2017) la gestión de calidad tiene impacto estratégico en la organización y se convierte en una oportunidad para generar competitividad, poniendo énfasis en el mercado y en las necesidades del cliente. Por otro lado, Caballano (2012) asevera que la gestión de calidad es una filosofía adoptada por organizaciones que confían en el cambio enfocado al cliente y que buscan mejorar permanentemente sus procesos. Estos conceptos vienen acompañados de otros que los preceden como lo son la inspección, el control y el aseguramiento de la calidad que permiten comprender todo lo que implica.

La inspección de la calidad constituye el primer hito en el desarrollo de la gestión de la calidad a nivel científico y se inicia en 1910 en la organización Ford, la cual utilizaba equipos de inspectores para comparar los productos de su cadena de producción con los estándares establecidos en el proyecto (Casadesús et al., 2005).

A partir de los años 60, se inició en Estados Unidos el movimiento de protección de los consumidores, con ello surgió la necesidad de ampliar el concepto de control de garantía y la formalización de los estándares que deben cumplir un sistema de calidad. Estos estándares conforman el conjunto de normas ISO de la serie 9000 (Deming, 1989; Crosby, 1994).

Sistemas de gestión de la calidad

Un sistema de gestión de calidad (SGC) establece lógica y coherencia entre planificación, producción y comercialización a través de una conexión sólida con el contexto, los clientes y partes interesadas, con el propósito de generar un beneficio sostenido para todos los interesados (Casadeús et al, 2005; Camisón et al, 2006). Un SGC también puede entenderse como la articulación de métodos, recursos, personas e insumos que generan uso racional de recursos y se tiene como propósito la consecución de la satisfacción de los clientes (Fontalvo et al, 2012). La definición que presenta la ISO 9000 (2015b) es más genérica: “parte de un sistema de gestión relacionada con la calidad” (p.21); sin embargo, define sistema de gestión como “conjunto de elementos de una organización interrelacionados o que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos para lograr estos objetivos” (p.21). De manera similar Vásquez (2017) entiende que es un conjunto de actividades que posibilitan la identificación eficaz de sus objetivos.

En la Tabla 3 se presentan la normativa a nivel nacional e internacional.

Tabla 3. Conceptos de calidad.

Origen / Promovido por	Norma/ modelo
Instituto Boliviano de Normalización y Calidad	NB 12009:2008 Modelos de gestión para micro y pequeñas empresas.
Viceministerio de Producción de Bolivia	Modelo Boliviano de Excelencia para el Vivir Bien
Fundación para el premio nacional a la calidad de EE.UU.	Modelo de Excelencia Malcolm Baldrige
Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad	Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión
Fundación Europea para Gestión de la Calidad	Modelo de Excelencia EFQM
Unión de Ingenieros y científicos japoneses	Modelo Gerencial Deming

Fuente: Información obtenida de las páginas oficiales de las organizaciones: IBNORCA, FUNDIBEQ, EFQM, JUSE.

Tal como se mencionan en la Tabla 3, existen varias normativas y modelos a nivel nacional e internacional que establecen principios, directrices, criterios y requisitos para implementar la gestión de la calidad. Las que se han convertido en referente internacional son la familia de normas ISO 9000. Su creciente popularidad se debe a su posibilidad de ser aplicada a todo tipo de organización, sin importar el sector, tamaño o producto ofertado; así como, el poder cumplir sus requisitos según los recursos, cultura y aspectos legales que estén relacionados con cada entidad. Para Heras et al. (2008) su éxito responde a la dinámica del proceso de globalización; en determinados sectores estas normas ISO 9000 se han convertido en un requisito indispensable para participar en

licitaciones internacionales (Karapetrovic,1999; Zuckerman, 1998; Uzumeri, 1997; Heras et al, 2008). Otros autores también mencionan aspectos relacionados con lo financiero como un beneficio que puede haber motivado el creciente número de organizaciones que adoptan el modelo (Hurtado et al, 2009; Sampaio, 2012; Fontalvo, 2011).

Existen evaluaciones del impacto de la certificación ISO 9000 en indicadores no financieros que han mostrado que organizaciones con esta certificación tienen mejor desempeño en factores de Administración de la Calidad Total comparadas con aquellas no certificadas (Summers, 2006). En la Tabla 4, se presenta una síntesis sobre estudios relacionados con aspectos que motivan a implantar las normas ISO 9000.

Tabla 4. Motivaciones para implantar la norma ISO 9001.

País	Cantidad empresas	Internas	Externas	Principales Motivaciones
Reino Unido	682	X	X	Mejora de la calidad. Presión de los clientes.
Unión Europea	500		XX	Exigencia de los clientes, competencia y tendencia actual.
Singapur	363		X	Presión de los clientes.
Suecia	114	X		Iniciar camino hacia la gestión de la calidad total.
Malasia	247	X		Mejora de la gestión y camino hacia la gestión de la calidad total.
Reino Unido	1220	X		Rentabilidad con la mejora de procesos.
Australia	272		X	Exigencia de los clientes.
Reino Unido	5000	X		Incrementar la eficiencia de la empresa.
Hong Kong	500		X	Exigencia de los clientes.
Grecia	111		X	Exigencia de los clientes.
Taiwan	376	X	X	Mejora de los procedimientos de trabajo e imagen externa.
España	749	X		Mejora del producto y de los procesos internos de trabajo.
España	502	X	X	Mejora de la eficiencia de la empresa y exigencia de clientes.

País	Cantidad empresas	Internas	Externas	Principales Motivaciones
Holanda	192	X		Mejora de la competitividad de la empresa.
Reino Unido	1066	X	X	Mejora del producto ofrecido y motivación comercial.
España	442	X		Mejora de la eficacia interna.
España	106	X	X	Imagen de calidad y mejora de la gestión de procesos.
Estr. Oriente	2951	X	X	Mejora de la calidad e imagen corporativa.
Egipto	83	X	X	Mejora de la eficiencia, exportaciones e inversión extranjera.
Egipto	38	X	X	Expectativas de los clientes y mejora de la calidad.
Canadá	30	X	X	Expectativas de los clientes y mejora de la calidad.
Taiwan	171	X		Mejora de productos y procesos.

Fuente: Adaptado de Herás et al. (2008).

La Tabla 4 muestra una síntesis de las principales fuerzas internas y externas que motivan a las empresas a implantar las normas ISO 9000, con base en diversos estudios realizados a empresas de países desarrollados.

Familia de normas ISO 9000

Familia de normas que facilitan la relación entre proveedores y compradores, mediante

parámetros de SBC con base en la satisfacción del cliente (Summers, 2006; Fonseca, 2015). Fueron publicadas en el año 1987, teniendo una primera revisión en 1994, una segunda en 2000 (Casadesús et al, 2005), una tercera en 2008 y, la versión vigente de la familia 9000, en 2015.

En la actualidad, la familia de normas ISO 9000 está compuesta por cuatro normas según se muestran en la Figura 1.

Figura 1. Familia de normas ISO 9000.

ISO 9000:2015	▪ Sistema de gestión de la calidad. Fundamentos y vocabulario.
ISO 9001:2015	▪ Sistema de gestión de la calidad. Requisitos.
ISO 9002:2016	▪ Directrices para la interpretación de la norma ISO 9001: 2015.
ISO 9004:2018	▪ Gestión para el éxito sostenido de las organizaciones.

Fuente: Obtenido de ISO (2020).

En el caso de los SGC, la certificación ISO 9001 obedece a realizar una evaluación de la conformidad con respecto a los requisitos establecidos en esta norma, por parte de un organismo certificador independiente a las partes interesadas (Casadesús et al., 2005, p.83). La certificación no es un requisito de la ISO 9001; sin embargo, se suele realizar para que la organización pueda demostrar que tiene la capacidad de entregar un producto o servicio de una manera planificada y controlada.

La certificación es un proceso de evaluación realizado por organismos acreditados, por entidades de acreditación nacionales y/o regionales, para tal efecto. En Bolivia, los organismos de certificación más utilizados son el Instituto Boliviano de Normalización y Calidad (IBNORCA) y TUV

Rheinland; sin embargo, también operan el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC), Det Norske Veritas (DNV), entre otros.

Rodríguez (2012) menciona que la implementación y certificación de la norma ISO 9001 tiene un impacto favorable en la eficiencia, productividad, competitividad, rentabilidad, satisfacción del cliente. Liazarzaburu et al (2018) mencionan que la certificación ISO 9001 ayuda a las organizaciones a transmitir compromiso a sus accionistas, reputación, satisfacción del cliente y ventaja competitiva. En la Tabla 5 se detalla algunos de los beneficios internos y externos, para las organizaciones que deciden adoptar el modelo ISO 9000, de la certificación.

Tabla 5. Beneficios internos y externos de la certificación ISO 9001.

Beneficios internos		Beneficios externos	
Carmona et. al (2016)	Aguado et al. (2013)	Carmina et al. (2016)	Aguado et al. (2013)
<ul style="list-style-type: none"> Mejora las relaciones dirección-empleado. Mejora en el ambiente de trabajo. Mayor participación de los trabajadores en gestión. Incremento de la motivación / satisfacción de los empleados. Productividad/ mejora aprovechamiento de tiempos y recursos. Reducción de costos. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de la productividad, el conocimiento de la calidad, en los plazos de entrega, la organización interna. Disminución de la tasa de defectos en los productos, quejas de clientes. Definición de las responsabilidades. Mejoras en la comunicación interna, la calidad del producto y la ventaja competitiva. Motivación del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejor conocimiento de las expectativas del cliente. Servicios de calidad. Reducción de quejas. Mejora la satisfacción del cliente. Cuota de mercado. Ventas. Posición competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a nuevos mercados. Mejora de la imagen corporativa. Mejora de la cuota de mercado. Certificación ISO 9000 como herramienta de marketing. Mejora en la relación con el cliente. La satisfacción del cliente. Mejora en la comunicación con el cliente

Nota: Extraído de Martínez et al (2018).

Según ISO (2019) se tienen registrados 883 521 certificaciones ISO 9001 vigentes en 1 217 972 sitios o locaciones de organizaciones. Esto corresponde a poco más del 65% del total de certificaciones de normas para sistemas de gestión. Dentro de los sectores más importantes están el de productos metálicos básicos y fabricados, maquinaria y equipamiento, equipos eléctricos y ópticos, construcción y, por último, las organizaciones relacionadas con el comercio mayorista y minoristas (Torralba et al, 2016; Carmona et al, 2016). En Bolivia se cuenta con 241 organizaciones, entre públicas y privadas de diversos sectores, con certificación ISO 9001 vigente (ISO, 2019). Dentro de los sectores más importantes están el de productos metálicos básicos y fabricados; productos alimenticios, bebidas y tabaco; transporte, almacenamiento y comunicación; servicios varios y otras organizaciones no categorizadas en ningún sector.

Éxito organizacional

Existen parámetros generales que permiten calificar una determinada situación empresarial como exitosa ante los logros, avances y metas alcanzadas (Calix et al, 2016). Se entiende como la capacidad para conseguir, mantener y aumentar una posición favorable en el mercado, obteniendo rentas superiores a las generadas por los competidores (Porter, 1980; Mahoney y Pandian, 1992; Fernández, 2007; Aristy, 2012). Diversos estudios e investigaciones que han analizado el éxito empresarial a lo largo del tiempo (Stuart & Abetti, 1987; Chandler & Hans, 1998; Gómez et al, 1998; Littunen, 2000; Alteste, 2002; Selim, 2007; Trkman, 2010; Radas & Boz 'ic', 2009; Rauch et al, 2010; Islam et al, 2011; Jasra et al, 2011), convergen en que el éxito se basa en tener objetivos estratégicos acertados y una cultura corporativa que proteja los valores de la organización, el clima organizacional y su estilo de gerencia. Gómez et al (2009) concluyen

que la dirección exitosa aprende a gestionar en un contexto dinámico. Por su parte, Umble et al, (2003) consideran importante la planificación de los recursos para alcanzar el éxito empresarial.

El éxito empresarial para ISO (2015b) es alcanzar un objetivo dentro del sistema de gestión de la calidad. Considerando que una de las motivaciones para adoptar estas normas es mejorar el desempeño global, para el presente estudio se comprende al éxito organizacional como alcanzar los resultados planificados, traducido en objetivos, como consecuencia de tener implementado y mantenido un sistema de gestión de la calidad.

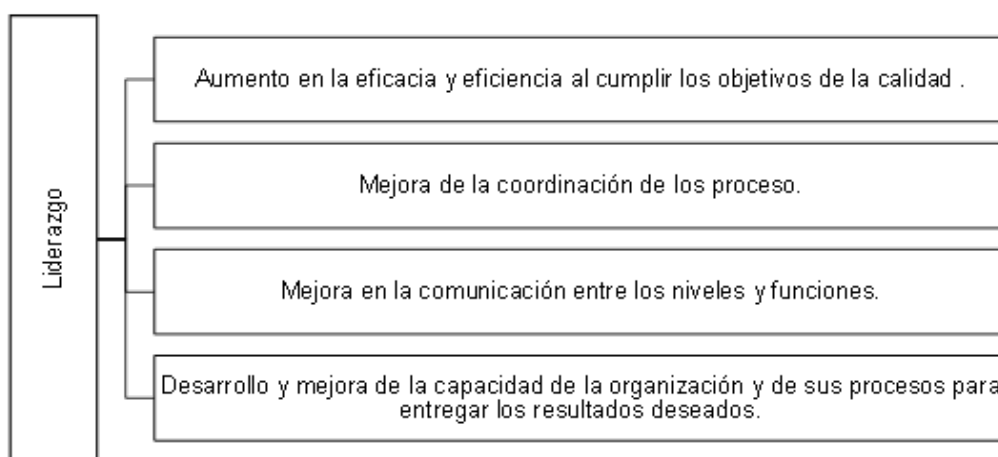
La ISO 9000 propone 7 principios de gestión que deberían aplicarse de forma transversal en

las organizaciones con SGC: Enfoque al cliente, Liderazgo, compromiso de las personas, enfoque a procesos, mejora, toma de decisiones basado en la evidencia y, por último, gestión de las relaciones. A partir de ahora este estudio se focaliza en el principio de liderazgo.

Liderazgo

Entonces, a partir de los siete principios de gestión del modelo 9000, se demanda que el Liderazgo debe demostrarse a nivel de la Alta Dirección (AD), y debe promoverse en los niveles medios y operativos, puesto que favorecerá a la mejora de otras variables de interés organizacional tal como se representan en la Figura 2.

Figura 2. Liderazgo y los beneficios en la gestión organizacional.



Fuente: Adecuado de (ISO, 2015a).

Los líderes en todos los niveles establecen la unidad de propósito y la dirección, y crean las condiciones en las que las personas se implican en el logro de los objetivos de la calidad de la organización. Para Juran y Gryna (1995) el compromiso demostrado por la administración no es suficiente, que para inspirar la acción el elemento más importante es el Liderazgo. Kotter (1999) postula que el liderazgo será el que mueva a los equipos hacia la consecución de la visión empresarial; Robbins y Timothy (2017) coinciden

y explican que el líder puede surgir al interior del grupo. Para Chiavenato (2018) el Liderazgo es “la influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos mediante el proceso de la comunicación humana” (pp.314-315). Según Powell el “liderazgo es el arte de lograr más de lo que la ciencia de la administración dice que es posible” (Ruiz, 2017, p.5). En la Tabla 6 se presentan las principales acciones de liderazgo.

Tabla 6. Acciones para ejercer el liderazgo.

ISO 9000 (2015)	Vásquez (2019)	Juran y Gryna (1995)
1. Comunicar a toda la organización: misión, visión, estrategia, políticas y procesos de calidad.	1. Comunicar el propósito y dirección estratégica de la organización en todos los niveles.	1. Establecer y trabajar en el consejo de calidad.
2. Crear y mantener los valores compartidos, la imparcialidad y los modelos éticos para el comportamiento de todos los niveles de dirección.	2. Formarse y promover la formación continua de todo el personal en el ámbito de la calidad.	2. Establecer políticas de calidad.
3. Establecer una cultura de confianza e integridad.	3. Liderar mediante el ejemplo.	3. Establecer y organizar las metas de calidad.
4. Fomentar el compromiso con la calidad en toda la organización.	4. Asegurar que se cuentan con los recursos necesario para ejecutar eficazmente cada una de las tareas.	4. Proporcionar los recursos necesarios.
5. Asegurarse que los líderes en todos los niveles son un ejemplo positivo para las personas de la organización.	5. Promover la calidad como algo que se asume, no que se delega.	5. Proporcionar capacitación orientada a los problemas.
6. Proporcionar a las personas los recursos, la formación y la autoridad requerida para actuar con responsabilidad y obligación de rendir cuentas.	6. Participar activamente en el diseño, implementación, mantenimiento, evaluación y mejora del sistema de gestión.	6. Participar en los equipos de mejoramiento de la calidad de la alta administración.
7. Inspirar, fomentar y reconocer la contribución de las personas.		7. Estimular el mejoramiento.
		8. Proporcionar reconocimientos y compensaciones.

Fuente: Adaptado de ISO 9000 (2015), Vasquez (2019) y Juran y Gryna (1995).

En la Tabla 6 se muestran las acciones de Liderazgo propuestas por ISO 9000 (2015), Vásquez (2019) y Juran y Gryna (1995). Sobre la base de las acciones propuestas por el modelo ISO 9000 (2015), a continuación, se lista las acciones de liderazgo que se utilizarán para la presente investigación: (1) formación continua relacionada con la ISO 9001; (2) comunicación del propósito, estrategias, políticas y procesos de calidad; (3) participación en equipos o proyectos de mejora continua; (4) reconocimiento de quienes promueven y aplican estándares y principios de calidad; (5) participación en actividades relacionadas con la evaluación del desempeño del SGC; (6) fomento y desarrollo de un Liderazgo positivo en los diferentes niveles; (7) priorización del tratamiento de temas relacionadas con la calidad de productos y servicios y; (8) fomento y proporción de recursos y formación para actuar responsablemente y tener la obligación de rendir cuentas.

La ISO 9000 (2015) establece que, para gestionar una organización de manera eficaz y eficiente, es importante respetar e implicar activamente a todas las personas en todos los niveles. El reconocimiento, el empoderamiento y la mejora de las competencias facilitan el compromiso de las personas en el logro de los objetivos de la calidad de la organización (Summers, 2006; Chiavenato, 2017; Colan, 2010; Robbins, 2017; Becker, 1960). El compromiso se entiende como la fuerza con la que un individuo se identifica con una organización en particular (Mowday et al, 1979).

Teorías y enfoques de Liderazgo

Según se presentan en la Tabla 7, los estilos de liderazgo pueden ser clasificados en: uso de la autoridad, cuadrícula gerencial y continuo de liderazgo.

Tabla 7. Estilos de liderazgo.

Estilo de Liderazgo basado en el uso de la autoridad			
Autocrático	Liberal	Autocrático benevolente	Líder democrático o participativo
Ordena y espera cumplimiento, es dogmático y positivo, y dirige mediante su capacidad para negar u otorgar recompensas y castigos.	Utiliza muy poco su poder y otorga a sus subordinados un alto grado de independencia.	Aunque escuchan consideradamente las opiniones de sus seguidores antes de tomar una decisión, al final ellos son lo que deciden.	Consulta con sus subordinados sobre las acciones y decisiones propuestas y fomenta la participación.
Cuadrícula Gerencial			
Administración empobrecida	Gerentes de equipo	Club Campeste	Déspotas del trabajo
El interés en las personas y la producción es bajo.	Capacidad para combinar las necesidades de producción con las de los individuos.	Los Administradores tienen poco interés por la producción y sólo se interesan en promover un ambiente en que las personas estén relajadas, amistosos y felices.	Los Gerentes solo se centran en desarrollar una operación eficiente, con poco o ningún interés por las personas.
Continuo de Liderazgo			
Este Liderazgo tiene una variedad de estilos que abarcan desde el que está enfocado en el jefe, hasta el que lo hace en el subordinado. El Liderazgo continuo reconoce que el estilo de Liderazgo apropiado depende del líder, los seguidores y la situación.			

Fuente: Adecuado de Koontz et al (2017).

Los tipos de liderazgo expuestos se subdividen a su vez en otros tipos de liderazgo (ver Tabla 7). A continuación, se puntualiza en algunas **teorías de liderazgo**: la **teoría de los rasgos** establece que la extroversión es el rasgo más importante para predecir el liderazgo eficaz de una persona (Robbins & Timothy, 2017). Las **teorías conductuales** buscan pautas conductuales de los líderes que elevan el rendimiento de los equipos de trabajo (Robbins y Timothy, 2017; Ivancevich et al,1996); las **teorías de la contingencia** sostienen que, para que el líder sea eficaz, su estilo de conducta debe ser contingente o relativo a una situación determinada (Ivancevich et al.,1996). La **teoría del camino hacia la meta**, presentada por House (1996), señala que el trabajo del líder consiste en brindar sus seguidores la

información, el apoyo y los recursos necesarios para que logren sus metas.

Teorías contemporáneas del Liderazgo. Las teorías contemporáneas parten de la base de las teorías presentadas anteriormente, y lo que pretenden en determinar las formas específicas en que los líderes surgen, influyen y dirigen a los integrantes de las organizaciones. Por ejemplo, la **teoría de intercambios miembro-líder** (TILM) que postula que los líderes establecen relación especial con un grupo de seguidores que reciben especial atención (Robbins y Judge, 2017); la del **líder carismático** sugiere cualidades extraordinarias a un líder dispuesto a correr riesgos personales para cumplir la visión empresarial (Madrigal, 2017); la del **liderazgo transaccional**

que otorga recompensas por el rendimiento, exige aclarar funciones y medir el desempeño (Koontz et al., 2017); el **liderazgo transformacional** es aquel cuyos líderes inspiran a sus seguidores para que trasciendan a sus intereses personales, son capaces

de tener un efecto profundo y extraordinario sobre los seguidores (Burns; 1978) y; **liderazgo completo** que describe siete estilos de liderazgo, mostrados en la Figura 3, en un continuo.

Figura 3. Modelo de Liderazgo completo.

laissez-faire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es dejar hacer las cosas. Es un Liderazgo pasivo. Considerado el menos eficaz.
Administración por excepción	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Donde los líderes básicamente intervienen cuando existen crisis que alteran los procedimientos de operación normales, a menudo se utiliza demasiado tarde para ser eficaz.
Por recompensa contingente	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entrega recompensas predeterminadas a los esfuerzos de los empleados, puede ser un estilo eficaz, pero no logra más que hacer que los individuos cumplan con sus obligaciones.
Consideración individualizada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El líder proporciona una visión y sentido de misión, inspira orgullo, gana respeto y confianza.
Estimulación intelectual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunica altas expectativas, usa símbolos para concretar los esfuerzos, expresa propósitos importantes de forma sencilla.
Motivación inspiradora	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fomenta la inteligencia, la racionalidad y la solución cuidadosa de los problemas.
Influencia idealizada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concede atención personal, trata a cada empleado de forma individual, dirige, asesora.

Fuente: Adaptado de Robbins y Judge (2017)

Los tres primeros estilos de liderazgo que conforman el modelo de liderazgo completo (ver Figura 3), se consideran un actuar pasivo e ineficaz, los últimos cuatro, se consideran activos y eficaces.

Otra teoría es la del **liderazgo adaptativo**, propuesto por Heifetz (1997), que pretende ser aplicado en todos los ámbitos, desde lo político hasta lo empresarial. Por su parte el **liderazgo responsable** incluye el **liderazgo autentico**, el

liderazgo con ética y el **liderazgo de servicio** (Baron et al, 2011). Finalmente, el liderazgo positivo se halla vinculado, conceptualmente al liderazgo transformacional (Bass, 1985) y al auténtico (Avolio y Gardner, 2005). Ambos modelos poseen un sólido soporte empírico; sin embargo, este no es el caso del liderazgo positivo cuya consolidación teórica se encuentra, todavía, en proceso de construcción.

Tabla 8. Tipos de líderes según ejercen y el ámbito en el que actúan.

Tipo de Liderazgo	Descripción
Espontáneo	Es el líder que surge espontáneamente al presentarse una determinada situación o problema asumiendo el mando de las acciones a realizar, dando instrucciones y coordinando las acciones necesarias para llevarlas a buen fin.
Tradicional	Es el líder que obtiene el poder por poseer un cargo o por pertenecer a un grupo de poder establecido antaño; es el caso que suele darse en las monarquías y en empresas familiares, en las que el Liderazgo es heredado a un miembro, independientemente que el individuo en cuestión posea o no las cualidades necesarias para dirigir y liderar a sus subordinados.
Autoritario	Es aquel que toma las decisiones de forma autoritaria, sin pedir consejo a otras personas, aunque en ocasiones sus decisiones son acertadas, suelen errar en el camino adecuado para la consecución de las acciones tendientes a un fin preciso, ya que al ser autoritarios ignoran y desaprovechan las opiniones y sugerencias de sus subordinados.
Democrático	Es el líder que toma decisiones previa consulta a los demás, y plantea los problemas aceptando las opiniones y los consejos de otros para tomar decisiones.
Carismático	Son los líderes que por su personalidad y carisma influyen en algunas personas llegando incluso a inspirarlas; son personas que por lo común tienen una autoconfianza muy elevada y la contagian de cierta forma a los demás.
Político	Se refiere a la persona que posee cualidades de protector, integrador y guía para un sector, entendiéndose por una persona en quien recae la confianza de los subordinados para dirigirlos.
Religioso	Es todo aquel que preside algún cargo eclesiástico de relativa importancia o promueve algún movimiento religioso, de manera que inspire a otros a seguir dicha religión o los preceptos que ésta imparta.
Social	Es aquel que dirige o guía de alguna manera un movimiento social, influyendo en los demás para apoyar tendencias o ideales.
Empresarial	Es la persona que ha logrado realizar distintos proyectos de negocios, llevándolos a cabo de manera eficaz y certera, sobresaliendo entre otros empresarios y llegando a ser tomado en cuenta por otro para diversos negocios, entendiéndose de esto que es una persona que inspira a los demás e influye en ellos.

Fuente: Extraído de Ruiz (2017)

A su vez, en la Tabla 9 se presenta una clasificación de tres tipos de líderes considerando el contexto en el que viven.

Tabla 9. Tipos de liderazgo según el contexto.

Tipo de Liderazgo	Descripción
Rutinario	No crea su papel ni el contexto en que lo desempeña, sino que cumple únicamente dentro de los límites generalmente previstos en la función de guía de una institución ya existente, un papel al que le imprime su sello personal.
Innovador	Es aquel que reelabora su papel de guía de una institución ya existente y a pesar de todo reelabora el papel mismo de la institución.
Promotor	Es aquel que crea tanto su papel como el contexto en que lo realiza, siempre y cuando logre darle un mínimo de consistencia a su iniciativa y mantenga una posición de líder dentro de la institución que ha promovido.

Fuente: Extraído de Ruiz (2017)

Luego de haber revisado los diferentes aportes en el ámbito de la calidad, las normativas ISO 9000 y el liderazgo, se puede palpar una coincidencia entre los diferentes autores sobre el impacto favorable de la implementación y certificación de la norma ISO 9001 en el desempeño organizacional; sin embargo, lo que no existe es un consenso sobre los aspectos en los que tiene mayor influencia, si sobre lo financiero, la satisfacción del cliente, la imagen institucional u otros factores. A su vez, el papel del liderazgo para una eficaz gestión de la calidad, desde los diferentes niveles organizacionales, termina afectando positivamente en la eficaz planificación, operación y mejora en los diferentes procesos, por ende, repercutiendo en la eficacia y eficiencia organizacional y, con esto, a los resultados globales.

Las diferentes normativas de gestión de la calidad y referentes científicos en temas de gerenciamiento empresarial exponen la importancia del liderazgo y su impacto en el desempeño organizacional.

CONCLUSIONES

Para que una organización genere los resultados esperados, los responsables de área y procesos deben desempeñar funciones activadoras

como el liderazgo. A su vez, la ISO 9000 expresa que el liderazgo puede beneficiar la gestión mediante el desarrollo y mejora de la capacidad de las organizaciones y sus personas para generar los resultados esperados. La ISO 9001, que es el estándar más popular y aplicado para sistemas de gestión, es adoptada por las organizaciones con la finalidad de mejorar su capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas pertinentes y mejorar continuamente su desempeño global; el cual se mide considerando el grado en que se cumplen sus objetivos. El modelo 9000 relaciona al liderazgo con el éxito organizacional. La presente investigación pudo concluir que, con base en la teoría, las acciones para ejercer liderazgo propuestas por el modelo ISO 9000 influyen positivamente en el éxito de las organizaciones.

La implementación de SGC, basados en el modelo 9000, ha tenido una gran repercusión en diferentes industrias a nivel global; convirtiéndose en sinónimo de una gestión eficaz y eficiente, y de productos y servicios que se entregan conforme las especificaciones acordadas con el cliente. Lo mencionado generó una promesa de dar un soporte

sólido para que las organizaciones alcancen sus objetivos de forma sostenida en un mercado cada vez más competitivo. Desde esta perspectiva, los SGC pueden ser una herramienta beneficiosa para el desempeño organizacional y, a su vez, el liderazgo un factor determinante para un buen funcionamiento de estos. Determinar qué acciones de liderazgo, de las propuestas por el modelo 9000, son realmente ejercidas en los diferentes niveles de dirección y cuál es su grado de afectación en el éxito organizacional resulta importante para que, quienes adopten este modelo, puedan priorizar aquellas competencias y acciones que deben desarrollar y ejecutar sus niveles de dirección para alcanzar sus objetivos de una mejora manera.

REFERENCIAS

- Aguado, S., Alvarez, R., & Domingo, R. (2013). Model of efficient and sustainable improvements in a lean production system through processes of environmental innovation. *Journal of Cleaner Production*, 47, 141-148
- Alteste, J. (2002). On becoming an entrepreneur: an evolving typology. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 8, p. 222-234
- Aristy, E. J. (2012). Determinantes del éxito de las Pymes de Republica Dominicana. *Ciencia y Sociedad*, XXXVII(4), p. 497-528
- Avolio, B. J. y Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), p. 315-338
- Baron, R. A., Tang, J., & Hmieleski, K. M. (2011). The downside of being 'up': entrepreneurs' dispositional positive affect and firm performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(2), 101-119
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press
- Becker, H. (July de 1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), p. 32-40
- Blanch, J. , Gil, F., Antino, M. y Rodríguez, A. (2016), *Modelos de Liderazgo positivo: marco teórico y líneas de investigación*, Papeles del Psicólogo, 37 (3), p, 170-176
- Blanchard, K. (2016). *Liderazgo al más alto nivel*. Bogotá: Norma S.A.
- Burns, J. (1978). *Leadership*, New York, Harper and Row
- Caballano, J. (2012). El prisma. Obtenido de http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/gestiondelacalidad/
- Camisón, C. , Cruz, S. y González T. (2006). *Gestión de la Calidad. Conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Pearson Prentice Hall. Madrid
- Calix, C., martinez, L., Vigier, H, y Nuñez, J. (2016). El Rol del Empowerment en el Éxito Empresarial. *Investigación Administrativa*, 117
- Carmona, M. A., Suárez, E. M., Calvo, A. y Periañez, R. (2016). Sistemas de gestión de la calidad: un estudio en empresas del sur de España y norte de Marruecos. *European Research on Management and Business Economics*, 22, p. 8-16
- Casadesus, M., Heras, I., & Merino, J. (2005). *Calidad práctica*. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Chandler, G., & Hans, S. (1998). An examination of the substitutability of founders human and financial capital in emerging business ventures. *Journal Of Business Venturing*, 13, p. 353-369
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de Recursos Humanos*. México DF, México: McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2018). *Administración. Proceso administrativo*. México: McGraw Hill
- Colan, L.(2010). *Desempeño en tiempos difíciles*. Mexico: McGraw-Hill Interamericana
- Crosby, P. (1994). *Quality is free. The art of making quality certain*. Ciudad de Mexico: McGraw Hill Book Company
- Cubillos, M. C., y Rozo, D. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. *Revista de la Universidad de La Salle*, (48), p. 80-99
- Deming E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid, Díaz de Santos.
- Evans J.R. & Lindsay W.M. (2008). *Administración y control de calidad*. Cengage Learning

- Feigenbaum, A. (1994). Control total de la calidad. México
- Fernández, L. H. (2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XIII (2), p. 249-263
- Fonseca, L. (2015). From quality gurus and TQM to ISO 9001:2015: A review of several quality paths. *International Journal for Quality Research*, 9(1), 167-180
- Fontalvo, T., Mendoza, A. y Morelos, J. (2011). Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial de Mamonal (Cartagena-Colombia). *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (34), p. 314-341
- Fontalvo, T., Vergara, J. C. y De la Hoz, E. (2012). Evaluación del impacto de los sistemas de gestión de la calidad en la liquidez y rentabilidad de las empresas de la Zona Industrial Vía 40. *Pensamiento y Gestión*, (32), 165-189
- Garvin, D.A. (1988). *Managing Quality: the Strategic and Competitive Edge*. New York. The Free Press
- Gómez, H., Leal, C., Vivas, L., & Márquez, P. (1998). *Gerencia exitosa con sello latinoamericano*. Venezuela. Editorial Galac
- Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles*. Barcelona, Paidós
- Heras, I., Arana, G., Camison, C., Casadesus, M., & Martiarena, A. (2008). *Gestión de la Calidad y competitividad de las empresas de la CAPV*. Bilbao. Deusto
- House, R. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, p. 323-352.
- Howbsbawm, Eric. (1987) *La era de la Revolución, 1789-1848. Crítica*. Buenos Aires
- Hurtado, R., Rodríguez, W., Fuentes, H. y Galleguillos, C. (2009). Impacto de los beneficios de la implementación de las normas de calidad ISO 9000 en las empresas. *Revista de la Facultad de Ingeniería*, (23), p. 17-26
- Iñigo, Luis. (2012). *Breve historia de la revolución industrial*. Ediciones Nowtilus,SL. Madrid
- IBNORCA. (2021). Instituto Boliviano de Normalización y Calidad. www.ibnorca.org
- Ishikawa, K. (2003). *Que es el control total de calidad?* Editorial Norma
- Islam, M. A., Khan, M., M. Syed, A., & Obaidullah, A. (2011). Effect of entrepreneur and firm characteristics on the business success of small and medium enterprises (SMEs) in Bangladesh. *International Journal of Business and Management*, 6, p. 289-299
- ISO. (20 de Febrero de 2020). Organización Internacional de Estandarización. Obtenido de www.iso.org
- ISO. (2015a). *Sistemas de Gestión de la Calidad: Fundamentos y Vocabulario*. ISO 9000. IBNORCA
- ISO. (2015b). *Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. ISO 9001. IBNORCA
- ISO. (31 de enero de 2019). Standard. Obtenido de ISO: <https://www.iso.org>
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S., & Crosby, P. (1996). *Gestión Calidad y Competitividad (Vol. 1)*. Madrid. IRWIN
- Jasra, J., Khan, M., Hunjra, A., Ur Rehman, R., & Azam, R. (2011). Determinants of success of small and medium enterprises. *International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 20*, 274-280
- Juran, J., & Gryna, F. (1995). *Análisis y planeación de la calidad*. México: McGraw Hill
- Karapetrovic, S. (s.f.). ISO 9000: The Systemm emerging from the vicious circle of compliance. *The TQM magazine*, 1(1), 111-120.
- Kotter, J. P. (1999). Change leadership. *Executive excellence*, 16(4), 16-17
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2017). *Administración. Una perspectiva global, empresarial y de innovación*. (Decimoquinta ed.). México. McGraw Hill
- Littunen, H. (2000). Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality. *International Journal Of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 6, p. 295-309

- Lizarzaburu, E., Chávez, M. y Barriga, G. (2018). *Gestión de operaciones y calidad*. Pearson Educación <https://elibro.net/es/ereader/bibliour/136611?page=51>
- Mahoney, J. T., & Pandian, J. (1992). The Resource-Based View within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13, p. 363-380
- Martínez, A., Laguado y R. Flores, E. (2018), Factores de éxito de la certificación ISO 9001 en las empresas de Cúcuta y su Área Metropolitana. *Estudios gerenciales*, 34 (147), DOI: 10.18046/j.estger.2018.147.2599
- Mendoza, I., García, B. y Uribe, (2014). Liderazgo y su relación con variables de resultado: un modelo estructural comparativo entre Liderazgo transformacional y transaccional en una empresa de entretenimiento en México. *Acta de Investigación Psicológica*, 4 (1), pp. 1412-1429, [https://doi.org/10.1016/S2007-4719\(14\)70384-9](https://doi.org/10.1016/S2007-4719(14)70384-9)
- Madrigal, B. E. (2017). *Habilidades Directivas* (Tercera ed.). México. McGraw Hill
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247
- Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management science*
- Pola, Á. (2009). *Gestión de la calidad*. Marcombo. <https://elibro.net/es/ereader/bibliour/45847?page=24>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. (1st. Ed.). New York: NY: Free Press/Simon and Schuster
- Radas, S., & Boz 'ic', L. (2009). The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. *Technovation* 29, p. 438-450
- Rauch, A., Frese, M., & Sonnentag, S. (2010). Cultural differences in planning/success relationships: A comparison of Small enterprises in Ireland, West Germany, and East Germany. *Journal of Small Business Management*, p. 28-41
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Comportamiento organizacional* (Decimoséptima ed.). Mexico: Pearson educación
- Robbins, Stephen & Coulter, Mary. (2010). *Administración*. Pearson Educación. Edición 10. México
- Rodríguez, F. (2012). Incidencia de la norma ISO 9000 en Colombia y en algunas empresas del mundo. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27), p.149-160.
- Ruiz, S. O. (2017). *Liderazgo*. Ciudad de Mexico: Alfil S.A
- Sampaio, P., Saraiva, P. y Monteiro, A. (2012). ISO 9001 certification pay-off: myth versus reality. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 29(8), 891-914. <http://doi.org/10.1108/02656711211270351>
- Selim, H. (2007). Critical success factors for e-learning acceptance: Confirmatory factor models. *Computers & Education* 49, p.396 - 413
- Stuart, R. W., & Abetti, P. (1987). Start-Up ventures: towards the prediction of initial success. *Journal Of Business Venturing*, 2, p. 215-230
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. (P. M. Rosas, Ed.) Ciudad de México, México: Pearson Prentice Hall
- Tari, Juan.(2000) *Calidad Total: fuente de ventaja competitiva*. Alicante. Universidad de Alicante
- Torrallba, X. A., Betancourth, H. y Fandiño, R. (2016). Impacto de los sistemas de gestión integrados en la competitividad de las mi pymes. *Gestión, Ingenio y Sociedad*, 1(1), p. 48-54
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, p.125 - 134
- Tyssen, A., Wald, A. y Heidenreich, S. (2014), Leadership in the context of temporary organizations: a study on the effects of transactional and transformational leadership on followers' commitment in projects. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 21(4), p. 376-393, [https://DOI:10.1177/1548051813502086](https://doi.org/10.1177/1548051813502086)
- Umble, E. J., Haft, R. R., & Umble, M. M. (2003). European Enterprise resource planning: implementation procedures and critical success factors. *Journal of Operational Research* 146, p. 241-257

- Uzumeri, M. (1997). ISO 9000 and Other Metastandars: Principles for Management Practices?. Academy of management Executive.11(1), p. 21-35
- Vásquez, M. (2017). La mayoría de las empresas implementó la ISO por imagen/ Entrevistado por Raúl Domiguez Revista Energy Press.
- Vásquez, M. (2019). 6 Pecados con la ISO 9001. Santa Cruz de la Sierra. Universidad Nur
- Youssef, C. y Luthans, F. (2012), of psychological empowerment and Positive global leadership, Journal core self-evaluations and the mode of World Business, 47(4), rating role of employee political skill, p. 539-547, <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2012.01.007> China, 12 (5) pp, 1-21,<https://doi.org/10.1186/s11782-018-0026-x> Zareen, Memoona
- Zuckerman, A. (1998). 58 multinationals question ISO 9000 registration. Quality Progress, 31(8), p. 16-21