

# **CAPÍTULO I**

## **VISIONES DEL PROCESO GENERADOR DE CALIDAD**



## Resumen

El presente capítulo tiene como propósito definir la visión de las organizaciones para el logro de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo, con base en los aportes teóricos de Robbins (2004), Daft (2004), Hellriegel y Slocum (2004), Kinicki y Kreitner (2015), entre otros. Una amplia revisión documental cualitativa de libros, artículos y publicaciones en Internet, así como el análisis de los aportes consolidados, permite encontrar que toda organización que pretenda transformarse o encaminarse a ser una organización inteligente debe iniciar por plantearse en el presente cómo se visiona en el futuro, asumiendo todas las actividades que conlleven conseguir los objetivos iniciales, considerando todos los estándares definidos para generar una gestión de calidad basada en el talento humano de la organización y el nivel de responsabilidad de cada persona con el cumplimiento de las metas que se pretenden, de acuerdo al seguimiento de un entramado organizacional viable para conseguir los objetivos. En tal sentido, se concluye que el cambio que se quiere en la institución debe ser analizado y planeado desde el inicio, considerando a todos sus miembros, lo que permite abarcar todos los aspectos tanto individuales como organizacionales que deben desarrollarse para, prospectivamente, alcanzar las metas mediante una gerencia de calidad óptima, donde las personas se sientan contentas, satisfechas y adaptadas a lo que hasta el momento han desarrollado y la manera como han realizado sus actividades en ese proceso de cambio que posicionará a la organización dentro de la actividad económica que realiza.

Palabras clave: *calidad, visión, futuro, entramado organizacional.*

## Abstract

The purpose of this chapter is to define the vision of organizations to achieve their objectives in the short, medium and long term, based on the theoretical contributions of Robbins (2004), Daft (2004), Hellriegel and Slocum (2004), Kinicki and Kreitner (2015), among others. An extensive qualitative documentary review of books, articles and publications on the Internet, as well as the analysis of consolidated contributions, allows us to find that any organization that intends to transform itself or to become an intelligent organization must start by considering in the present how it is viewed in the future, assuming all the activities that entail achieving the initial objectives, considering all the standards defined to generate quality management based on the human talent of the organization and the level of responsibility of each person with the fulfillment of the goals that are intended, according to the follow-up of a viable organizational framework to achieve the objectives. In this sense, it is concluded that the change that is wanted in the institution must be analyzed and planned from the beginning, considering all its members, which allows to cover all the individual and organizational aspects that must be developed to, prospectively, achieve goals through optimal quality management, where people feel happy, satisfied and adapted to what they have developed so far and how they have carried out their activities in this process of change that will position the organization within the economic activity that makes.

Keywords: *quality, vision, future, organizational framework.*

## Introducción

El término Gestión de Calidad para la Gerencia es, probablemente, el mejor predictor del desempeño y la contribución del capital humano en una organización, pues responde de manera global y duradera a la organización como un todo a la vez que busca la satisfacción del individuo en su puesto. Cuando un colaborador se identifica con su organización, el logro de sus metas y su conducta permiten inferir que quiere seguir formando parte de ella a partir de su elevada participación e identificación con el trabajo. Puede darse el caso de un colaborador que se encuentre insatisfecho con el trabajo, lo considere como una situación temporal o no se sienta satisfecho con la organización en su conjunto; sin embargo, si la insatisfacción se extiende a toda o buena parte de la organización, es probable que los individuos deseen renunciar generando un desajuste tanto para la empresa como para los trabajadores.

El gran reto actual de la dirección y gestión de los recursos humanos del entramado organizacional radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo, siendo este uno de los mecanismos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales.

Así, si se consigue que los colaboradores estén muy identificados e implicados con la organización en la cual trabajan, mayores serán sus probabilidades de permanecer en la misma. Altos niveles de compromiso posibilitan el enriquecimiento de las capacidades colectivas generadas y las ventajas tanto sostenibles como duraderas logradas por la capacidad organizacional. Se hace referencia al compromiso del individuo con la organización, de tal modo que se ve incluido en decisiones que lo afectan como miembro de la misma; en verdad tiene voz y voto en su área y ante la estructura mayor, pues este tipo de participación también garantiza la oportunidad de compartir las recompensas producto de la cooperación del grupo involucrado en el sistema.

### Gestión de calidad como elemento

En cuanto a la gestión de calidad como elemento, Daft (2004), asume el recurso humano a partir del individuo relevando los aportes de la psicología organizacional, teniendo en cuenta al ser humano con sus necesidades primarias o secundarias, así como la actitud y la percepción que conducen la actuación particular en el grupo de trabajo. Por ello, el autor asume la Gestión de calidad como la lealtad y decidida participación del individuo con la empresa; un

colaborador con esta mentalidad tenderá a tener visión de equipo al referirse a su compañía, procurará el éxito colectivo y deseará permanecer en ella. El compromiso resulta muy útil en un mercado laboral escaso ya que obliga a las empresas a competir para atraer y conservar candidatos idóneos.

Asimismo, Robbins (2004), puntualiza que la gestión de calidad del entramado organizacional implica un proceso complejo –cuyo núcleo se centra en aspectos idiosincrásicos y psicológicos del individuo como su escala de valores, creencias, cultura y sentimientos–, que inicia cuando el individuo se hace miembro de la compañía y evoluciona desde su identificación e involucramiento con los aspectos organizacionales hasta el deseo o sentimiento de pertenencia.

De igual manera, Hellriegel y Slocum (2004), opinan que el compromiso consiste en la intensidad de la participación de un colaborador y su identificación con la organización. En este sentido, la gestión de calidad se caracteriza por contar con el apoyo, la aceptación de las metas y los valores de la organización, la disposición a realizar un esfuerzo importante en beneficio de la misma y el deseo de mantenerse dentro de la compañía; condiciones tan importantes para el logro de las metas como la correspondencia entre las experiencias de trabajo y las expectativas iniciales. De este modo, la gestión de calidad va más allá de la lealtad pues llega a la contribución activa en el logro de las metas de la organización. El compromiso es, por lo tanto, una actitud hacia el trabajo más amplia que la satisfacción porque se aplica a toda la organización, no solo al trabajo, y también más estable, pues es poco probable que los acontecimientos cotidianos lo cambien.

Con el tiempo, el compromiso institucional tiende a fortalecerse porque las personas establecen vínculos más fuertes con la institución y con sus compañeros de trabajo en función del tiempo que comparten; con frecuencia, la antigüedad en el cargo brinda ventajas que favorecen actitudes más positivas hacia el trabajo, aunada al hecho de que las oportunidades en el mercado laboral disminuyen con la edad, provocando en los trabajadores una vinculación más fuerte con el empleo actual. Por ende, las experiencias en el trabajo y factores conductores a la satisfacción y al surgimiento o no del trabajador, como: la remuneración, la relación con los supervisores y compañeros, condiciones de oportunidades de ascenso, entre otras, continúan influyendo en el compromiso de los individuos con la empresa.

Así mismo, Kinicki y Kreitner (2015), lo reflejan como el grado donde la persona se identifica con la organización y se compromete con sus objetivos. Algunos estudios a individuos revelaron la relación significativa e intensa de la Gestión de calidad con la satisfacción en el trabajo para lograr niveles altos de

compromiso en cada estructura empresarial. Ahora bien, uno de los niveles y perspectivas psicológicas, ve el compromiso con la organización como un componente de estos tres elementos: a) la identificación con los objetivos como valores de la organización, b) el deseo de contribuir para que la organización alcance sus metas y objetivos, y c) el deseo de ser parte de la organización. Dentro de esta perspectiva, el compromiso se define como el grado de identificación, así mismo, de entrega experimentada por el individuo con la organización de la cual es parte.

De igual manera, Kinicki y Kreitner (2015), sostienen que el compromiso es habitualmente más fuerte entre los empleados con más años de servicio en una organización, que con aquellos que han experimentado éxito personal en la empresa, y quienes trabajan en un grupo de empleados comprometidos; incorporando no sólo la satisfacción de necesidades personales, sino también el logro de metas organizacionales. Por lo tanto, las organizaciones pueden afectar el compromiso al influir en las características del trabajo y del empleado, siendo estas, importantes y notorias.

En este mismo orden de ideas, para Alles (2015) la gestión de calidad es el grado de lealtad de los empleados que se identifican con la empresa y desean seguir participando activamente en ella.

Dentro de este compromiso, existen factores como actitudes para lograr en la empresa las metas establecidas junto a sus empleados. No obstante, en opinión de las autoras de esta investigación, el conocimiento no basta para resolver todos los problemas y alcanzar las metas como objetivos de la organización. Para esto se hace necesario contar con una serie de habilidades, destrezas y actitudes, el compromiso hacia la institución para lograr un beneficio común es una de ellas. En el proceso de cambio que se gestiona dentro de las instituciones, no es fácil adaptar a los individuos para incorporar las innovaciones y a los equipos para facilitar las tareas, así como acondicionar las operaciones según las exigencias de la sociedad del siglo XXI. Es fundamental en cada una de las etapas de cambio, manejar la transformación, comenzando por variar los factores y paradigmas mentales, por esta razón en la Tabla 1 se presentan los elementos de la gestión de calidad presentes en el entramado organizacional que le permitirán a la persona ver o percibir los hechos de una manera específica.

Ahora bien, Barroso (2015, p. 153) considera que el cambio “es un proceso integral, expansivo. Es la experiencia más frecuente desde que fuimos concebidos. Si no hay cambio, no hay vida. El cambio está en todo y lo afecta todo,

Tabla 1: Gestión de calidad

ENTRAMADO ORGANIZACIONAL GESTIÓN DE CALIDAD				
CENTRO DE RESPONSABILIDAD	COSTOS DE OBTENCIÓN DE LA CALIDAD		COSTOS DE FALLOS	
	COSTOS DE PREVENCIÓN	COSTOS DE EVALUACIÓN	INTERNOS	Externos
Investigación y desarrollo	Formación Diseño Ensayo de homologación del diseño del producto. Elaboración de especificaciones de proceso y de producto Benchmarking	Diagnóstico prototipos. Chequeo de especificaciones. Normalización de diseños.	Errores de concepción. Cambios y correcciones en diseños Reprocesos debidos a cambios de diseño. Desechos debidos a cambios de diseño.	Reclamaciones por errores de diseño. Devoluciones por errores de diseño. Análisis de devoluciones por errores de diseño. Pérdida de ventas por retrasos en el lanzamiento de productos.
Compras	Formación. Revisión de proveedores. Mejora de proveedores. Implementación compras. Benchmarking.	Auditoría de proveedores. Inspecciones y ensayos a la recepción de materiales. Homologación del producto del proveedor.	Errores en materiales Inventarios de materiales excesivos. Costes de devolución a proveedores. Reproceso de los rechazos a proveedores. Pérdidas de materiales incontrolados.	Reclamaciones de clientes por errores en los materiales.

Tabla 1: Gestión de calidad

Producción	Formación. Implementación y revisión de procedimientos. Control de procesos. Benchmarking.	Inspecciones de materiales. Inspección de procesos y de equipos. Inspección de productos acabados. Apoyo de laboratorio. Equipos de medida.	Desperdicios. Reprocesos. Re-inspecciones. Reparaciones. Análisis de fallos. Sub-actividad.	Indemnizaciones por garantías. Plazos de entrega con demoras. Penalizaciones.
Mantenimiento	Formación. Mantenimiento preventivo.  Implementación y revisión de procedimientos. Benchmarking.	Inspección de equipos.	Paradas en la línea de producción. Análisis de fallos en equipos. Exceso de consumos de energía y materiales.	Plazos de entrega con demoras por errores en los equipos.
Calidad	Formación. Manual de calidad. Programa de calidad total.	Laboratorio de ensayos. Evaluaciones externas.	Fallos en el sistema de calidad.	Tratamiento de quejas de los clientes.
Ventas	Formación. Investigación de mercados.	Inspección de la red de ventas.	Inventarios excesivos por errores en la previsión de ventas. Sobre costes de producción por errores en la previsión de ventas.	Pérdida de ventas por mala imagen.
Distribución	Formación. Procedimientos de distribución.	Inspección de productos ante y después de la distribución.	Reprocesos por errores en el empaquetado o el transporte	Pedidos entregados en domicilios incorrectos.
Servicio post-venta	Formación. Benchmarking.	Inspecciones de intervenciones del servicio post-venta.	Falta de atención al cliente.	Retrasos en la intervención del servicio post-venta.

**Tabla 1: Gestión de calidad**

Contabilidad y finanzas	Formación Procedimientos de contabilidad y finanzas. Benchmarking	Auditoría interna. Inspección de facturas antes del envío.	Informes entregados fuera de plazo.	Insolvencias de clientes. Incremento del plazo de cobro.
Marketing	Formación. Procedimiento de marketing. Benchmarking.	Inspección de correspondencia antes del envío	Excesos de inventarios por errores en la previsión. Reducción de la cuota de mercado.	Productos que no satisfacen las necesidades de los clientes.
Recursos humanos	Formación. Procedimientos de personal. Planes de carrera. Benchmarking.	Inspección de evaluaciones de empleados.	Errores en la selección de personal. Desmotivación de la plantilla. Clima laboral negativo.	Baja calidad de los empleados en sus relaciones con los clientes internos y externos. Retrasos en la entrega de pedidos por conflictos laborales.
Logística			Envíos perdidos o demorados	

comenzando por el crecimiento, la salud y el bienestar. Cambio hay en el orden fisiológico, biológico, económico, social. Resulta engañoso decretar el cambio, cuando los procesos íntimos están paralizados”. Lo expuesto por el autor reseñado con anterioridad, indica de manera muy puntual la necesidad de aceptar el cambio, es decir, de prepararse para que el proceso se pueda desarrollar con efectividad, satisfaciendo las expectativas de la gente y de la institución, siendo importante como lo explican Davis y Newstrom (2015), pasar por el descongelamiento, el cambio en sí y luego el recongelamiento.

En este orden de ideas, el descongelamiento consiste en desechar las ideas y prácticas viejas y tradicionales, para que sea posible aprender otras innovadoras. Este paso es difícil para la persona y por ello se puede presentar resistencia, exteriorizando, como lo explican los autores antes citados, una conducta de cambio laboral, diseñada para desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de una modificación en sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima. Luego, se produce dicho evento, que es el paso donde se aprenden nuevas ideas, factores y prácticas; lo que lleva a ayudar a un empleado a pensar, razonar y desempeñarse de diferentes maneras. Durante este suceso puede presentarse confusión, desorientación, sobrecarga y desesperación, si bien también puede aparecer la esperanza, el descubrimiento y la emoción..

Posteriormente, se presenta el recongelamiento, que significa la integración de lo aprendido a la práctica real. Además de contar con la aceptación desde lo intelectual, estos nuevos métodos es necesario asumirlos e incorporarlos al comportamiento rutinario de los empleados, siendo esto indispensable para que se adapten y asimilen a la estructura mental y emocional. Su práctica, debe ser cotidiana para que sea aprehendida. De tal manera, que resultan pertinentes las etapas de los factores de cambio expuestas por Malagón (2015), quien se plantea una serie de preguntas de cómo enfrentar las distintas situaciones transformacionales.

Ahora bien, la misión es el elemento importante dentro de la planificación y gestión de calidad de una institución. En la definición específica implica lo que es la institución, su funcionamiento y razón de ser de la misma. Así lo expone Chiavenato (2015).

Para que una misión esté bien encaminada, se sugieren algunos criterios: a) La misión ha de ser creada por los fundadores de la organización, por lo que el resto del personal colaborará en su consecución, en tanto de que todos son partícipes en ella; b) Debe especificarse qué se hace y a qué mercado o público se dirige y c) Debe dejar clara la función de la organización y distinguirla de

otras. Entretanto, la misión es un importante elemento de la gerencia estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos detallados que son los que guiarán a la empresa u organización. Para Thompson (2015), “la misión es el propósito general o razón de ser de la empresa u organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y en general, cuáles son los límites de sus actividades”.

Por tanto, es aquello que todos los que componen la empresa u organización se sienten impelidos a realizar en el presente y futuro a hacer realidad la visión del empresario o de los ejecutivos; y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas. Dentro de este contexto, para Franklin (2006, p. 126), la misión “... sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible” Ahora bien, para Díez et al (2015, p. 244), la “misión o propósito es el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la organización. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía”, es por esta razón que se presenta la Tabla 2 con los indicadores de gestión.

En consecuencia, como lo señala Muñiz (2015, p. 97), la misión “define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”. Sin una misión clara es imposible practicar la gerencia estratégica.

### **La visión como impacto en la gestión de calidad en el entramado organizacional**

La visión es la definición de lo que la institución se visualiza hacia el futuro –tanto a corto, mediano y largo plazo–, esto es, hacia dónde que se quiere llegar; recogiendo así las metas y logros que la organización se plantea. En sí, la visión como plantea Chiavenato (2015), es un conjunto de ideas abstractas que proveen un marco de referencia hacia dónde se quiere llegar. En otras palabras, la visión se elabora en el marco de propósitos definidos anteriormente y consiste en una imagen más concreta del futuro que se desea para las unidades de producción, es decir, la representación del futuro que se quiere crear a un plazo determinado, descrita en tiempo presente. Debe mostrar a dónde o a qué situación se quiere llegar. La imagen deber ser tangible, dar inmediata dirección en el futuro y ayudar a establecer prioridades. De tal manera, que debe ser coherente con los propósitos y el concepto adoptado y, sobretodo, más específica y concreta.

Tabla 2: Indicadores de gestión

<b>Indicadores para el área de suministros</b>	
1. Movilidad de los inventarios	= Inventarios / Capital Contable
2. Rotación de Inventarios	= Materia Prima empleada en el mes / Inventario Materia Prima
3. Rotación de créditos pasivos	= Compras Anuales / Saldo promedio de los proveedores*360
<b>Indicadores para el area de recursos humanos</b>	
1. Productividad de mano de Obra	= Producción / Horas Hombre trabajadas
2. Ausentismo	= Horas Hombre ausentes / Horas hombre trabajadas
3. Importancia de los salarios	= Total salarios pagados / Costos de producción
4. Indicador de rotación de trabajadores	= Total de trabajadores retirados / Número promedio de trabajadores
5. Indicador Ventas - Trabajador	= Ventas totales / Número promedio de trabajadores
<b>Indicadores de estructura financiera</b>	
1. Indicador Capital de Trabajo	= Capital de trabajo / Activo circulante
2. Indicador punto de equilibrio	= Punto de equilibrio / Ventas Totales
3. Punto de equilibrio	= Gastos fijos / Margen en porcentaje
4. Independencia financiera	= Capital Contable / Activo Total
<b>Indicadores de productos y servicios</b>	
1. Rentabilidad por producto	= Margen / Total de ventas
2. Índice de comercialidad	= Venta producto / Ventas Totales
3. Punto de equilibrio	= Gastos fijos / Margen en porcentaje
4. Nivel de Calidad	= Total productos sin defectos / Total productos elaborados
<b>Indicadores para los medios de producción</b>	
1. Productividad maquinaria	= Producción / Máquina
2. Indicador Mantenimiento-Producción	= Costo de mantenimiento / Costo de Producción

La visión consiste en reflexionar sobre: ¿qué es lo que en realidad se quiere hacer con la Unidad de Producción, lo que se quiere crear o transformar en lugar del estado y desempeño que guardan en la actualidad? ¿Hacia dónde se quiere llevar a la Unidad de Producción? ¿Cómo se describiría el estado futuro para el que se tendría que llevar a cabo una nueva forma de organización? Siempre que se quiere algo, se especifica la idea en función del futuro, de lo que se quiere tener y lograr, por ello, se habla de la visión, como punto de partida de todo cambio; indicando con éste el plan de acción de la realidad actual a una esperada y deseada. Situación que se plantea de igual manera cuando se quiere alcanzar la toma de decisiones. Dentro de este marco de referencia, la visión es el punto en el futuro a donde se quiere llegar, y se vincula directamente con la filosofía de la organización, considerando que le da carácter, “da ánimo, produce orgullo y llena de satisfacción al saberse partícipe de un esfuerzo”. (Barroso, 2015, p. 95).

Cabe destacar que la posición del autor citado, enfatiza en tener una visión que da responsabilidad y compromiso a los miembros de la institución y a trabajar por ella para lograr lo que se quiere. Por esto, la formulación debe haber surgido de ideas y creencias de todos los integrantes. Esta participación genera sentido de pertenencia, deseo de involucramiento y compromiso. Por su parte, Correa de Molina (2015, p. 132), explica que la visión “constituye la declaración básica de los valores, aspiraciones y metas de una empresa, organización o grupo. Se dirige a los corazones y a las mentes de sus miembros. Debe indicar con gran precisión qué lugar ocupa hoy la empresa y proponer el derrotero para el futuro”, es decir, parte de algo muy interno, un deseo personal al cambio esperado, del cual deben surgir las ideas como los planes de acción de manera estratégica para transformar lo que se tiene en lo que se quiere.

Al respecto, Malagón (2015), explica que la visión debe responder a las interrogantes, considerando ¿cómo se sentiría la organización si el cambio hubiera tenido éxito, cuáles diferencias se pueden presentar y que áreas estarían involucradas? ¿Cuáles metas se persiguen y qué planes se deben seguir para obtenerlas?. Estas preguntas sirven para el análisis en cuanto a lo que se tiene y lo que se quiere, tal cual lo manifiestan los autores antes citados. Es por ello, que cuando se pretenden responder estas preguntas, los miembros de la institución pueden realizar su proceso de planificación, por cuanto la visión, les genera una serie de acciones las cuales deben organizarse en el tiempo, tomando en cuenta los recursos, el talento humano, los equipos, los materiales, además del presupuesto, sin dejar de tener confianza en el futuro.

Cuando se quiere el cambio, se requiere ser objetivo, realista, no ambicionar situaciones imposibles, sino que basado en los hechos, responder a las exigencias en razón de lo que verdaderamente se va a lograr. Ahora bien, la visión la definen Bounds y Woods (2015, p. 270), como “un sentido comprendido y compartido en común acerca de donde estará la compañía en el futuro y lo que estará haciendo” es decir, para hablar de compromiso, se debe estudiar a qué se comprometen las personas. Es por ello, que en las instituciones, los miembros deben reunirse para escuchar sus ideas y opiniones acerca de la organización que desean tener, y luego que cada uno las ha aportado, entre todos deben enunciar la visión reflejada con las distintas posiciones, lo cual posibilita que se sientan parte directa de la misma, para luego comprometerse en trabajar y alcanzar lo que quieren. De esta forma, se está generando sentido de pertenencia.

### **Modelos de medición y su influencia en la gestión de calidad**

Los modelos de medición y su influencia en la gestión de calidad, se entienden como el cumplimiento y respeto hacia la organización mediante acciones dirigidas a defenderla. Es un fenómeno generalizado en las organizaciones. Estos rasgos son, evidentemente, más fuertes entre los empleados calificados a nivel gerencial, que entre los empleados comprometidos en trabajos muy rutinarios. En partes, estas actitudes pueden ser atribuidas al vínculo entre el éxito global de la organización, el desarrollo profesional a nivel personal y las gratificaciones monetarias que éste puede proporcionar a sus empleados.

Al respecto, Robbins (2015), aclara que estos modelos están vinculados con la gestión de calidad, y probablemente éste es un mejor indicador de desempeño y contribución del capital humano, ya que es una respuesta más global y duradera a la organización como un todo, que la satisfacción en el puesto. Señala el autor, que un empleado puede estar insatisfecho con un cargo determinado, al considerarlo una situación temporal y, sin embargo, no sentirse insatisfecho con la organización como un todo. Pero cuando la insatisfacción se extiende a la organización, se produce una falta de compromiso llevando a los individuos a considerar la renuncia. Indica el mismo autor, que el gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles, mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse a la empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo.

Asimismo, Robbins (2015), explica que la Gestión de calidad, con sus dimensiones o variables que influyen, puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la identificación con los objetivos organizacionales, la lealtad y la vinculación de los empleados con su lugar de trabajo. Así, se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan. De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr. Para efectos de este estudio, se consideran los planteamientos de Robbins (2015), en torno a las categorías personales y organizacionales que sirven de referencia para una comparación entre grupos e individualidades.

## **Honestidad**

La honestidad según Ardila (2015), implica cuando un ser humano se comporta de manera transparente con los demás, es decir, no oculta nada, lo que le propicia tranquilidad. Quien es honesto no toma nada ajeno, ni espiritual ni material; es una persona honrada. Cuando se está rodeado de gente honesta, cualquier proyecto humano se puede realizar y la confianza colectiva se transforma en una fuerza de gran valor. El ser honesto implica tener coraje para decir la verdad en forma recta y clara.

Dentro de esta perspectiva, para que se considere una persona honesta: a) Hay que conocerse a sí mismo, b) Expresar sin temor lo que se piensa o siente, c) Nunca perder de vista la verdad, d) Cumplir las promesas hechas, e) Luchar por lo que se quiere jugando con reglas claras. Son al menos algunas de las conductas visibles que hacen denotar a una persona como honesta.

Ahora bien, también existen inconvenientes que representan obstáculos para el desarrollo de la honestidad en la persona, como: a) La impunidad, que da pie a la violación de las leyes y a traicionar los compromisos sin que hayan consecuencias por ello; b) El “éxito” de los vivos y mentirosos, que propicia el desprestigio a las personas honestas y honradas, haciéndolas pasar como ingenuas y tontas; c) La falta de estímulos y reconocimiento a quienes cumplen con su deber y defienden sus principios y convicciones a pesar de las dificultades que aquello pueda acarrear.

## **Justicia**

Al respecto, Ardila (2015) sostiene que la justicia consiste en conocer, respetar y hacer valer los derechos de las personas. Implica honrar a los que han sido buenos para con uno, reconocer la labor del otro, sea de manera material,

espiritual, emocional o cognitivamente. Esto es, dar a cada uno lo que merece en función de sus esfuerzos y derechos. Asimismo, ser justo implica reconocer, aplaudir y fomentar las buenas acciones y causas, así como también implica condenar todos aquellos comportamientos que hacen daño a los individuos o a la sociedad; y velar para que los responsables sean debidamente castigados por las autoridades judiciales competentes.

Por lo tanto, para ser justo un individuo debe: a) Desarrollar un sentido de lo que está bien o mal (ética); b) Ser honestos y compasivos para con todos; c) No permitir que se cometan atropellos contra sí mismo, así como contra los demás; d) Protestar y denunciar abusos y crímenes, vengan de donde vengan. Lo que significa que la justicia es un valor que la persona desarrolla progresivamente a través de la adquisición de cualidades, especialmente de tipo espiritual. Sin embargo, para consolidar las posibilidades de la justicia pueden llegar a presentarse ciertos obstáculos, que impiden su óptimo funcionamiento o desarrollo como: a) La arbitrariedad y el abuso de poder; b) La impunidad, que promueve el abuso de poder y la inconsciencia para con los demás y c) La ausencia de autoridades legítimas que garanticen que cada individuo tenga lo que se merece.

## **Moral**

Según Chiavenato (2015), la moral es un concepto intangible asociado con el estado motivacional de una organización. La moral es elevada cuando las necesidades de las personas están relativamente satisfechas, y es baja cuando éstas son frustradas o bloqueadas. La moral es el objeto de estudio de la ética y en líneas generales se supedita a las creencias de cada persona en particular. Al respecto, Ruiz et al (2015) denota dos conceptos implicados: por una parte las relaciones interpersonales, que caracterizan a los individuos socialmente y por otra, un patrón de actuación deseable, donde existe una forma de conocimiento que establece un sistema moral, en el que se distingue entre lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer, elegir entre el vicio o la virtud, entre el bien y el mal. Dentro de este marco, el compromiso moral es el que prima en quienes pertenecen a ciertas organizaciones porque sienten un gran nivel de identificación entre sus valores personales, además de los valores sustentados por esa organización.

Entienden que desde sus puestos de trabajo contribuyen significativamente a una causa buena, a hacer el bien. De alguna manera, entienden que pertenecer a esa determinada organización es lo correcto. Se sienten identificados y respaldados por una cultura corporativa que pone en práctica ciertos valores que ellos comparten. De acuerdo con Arciniega (2015), existen dimensiones

que expresan detalladamente el significado de gestión de calidad, entre las que se pueden mencionar: 1) Compromiso afectivo: Refleja el apego emocional, la identificación e implicación con la organización; mientras que el continuo se refiere al reconocimiento de los costos asociados con dejar la organización, el normativo revela los sentimientos de obligación del colaborador de pertenecer a la empresa; 2) Compromiso continuo: revela el apego de carácter material que el colaborador tiene con la empresa; 3) Compromiso normativo: es igual al afectivo en cuanto a su naturaleza emocional y consiste en la experimentación por parte del colaborador de un fuerte sentimiento de obligación al pertenecer en la empresa para la que actualmente labora.

Para el autor, surge la cuestión de cuál de las tres dimensiones de la gestión de calidad sería más conveniente desarrollar en los empleados de la empresa, debido a que estas entidades pueden estar de acuerdo con sus políticas y objetivos u orientarse por alguno de los tres. Siguiendo el esquema que presentan Mathieu y Zajac (2006) en su trabajo, la gestión de calidad se ve determinado por un grupo de tres variables.

## **Conclusión**

Dada la importancia que tiene los modelos de medición de la gestión de calidad en el entramado organizacional para la conformación y funcionamiento de la organización, este concepto trasciende de las llamadas marcas, confundiendo así con logotipos o logo, símbolos que se tratan de un simple apartado propio del diseño gráfico. Al contrario, los llamados modelos de medición de la gestión de calidad corporativa son el reflejo de la empresa en su totalidad y, sobre todo, lo que la diferencia de las otras., siendo un instrumento fundamental de la estrategia de la empresa y de su competitividad.

Supuesto esto, Costa (2010, p. 29) plantea que “su elaboración y gestión operativa no es solamente cuestión de diseño y visibilidad, sino que se manifiesta por medios verbales, culturales y ambientales, constituyendo un ejercicio esencialmente pluridisciplinar” Partiendo de lo anteriormente expuesto, y considerando el concepto de modelos de medición de la Gestión de calidad corporativa, se asienta como la esencia vital de las organizaciones. De igual manera, la transformación que aporta las dimensiones y su impacto en la Gestión de calidad, se refiere a cambios profundos, que implican la interacción dialéctica entre lo interno y lo externo, es una visión holística del cambio. En este hay participación real, reflexión y aprendizaje. La organización no se limita a hacer algo nuevo, sino que crea la capacidad de hacer las cosas distintas, concibiendo la competencia para el cambio continuo.

En tal sentido, el cambio que se quiere establecer en la institución tiene que ser analizado y planeado, considerando y manifestando todos los afectos de carácter integral. Como expresa Barroso (2015), que todo comienza por el crecimiento, la salud y el bienestar en el orden fisiológico, biológico, económico y social, para abarcar todos los aspectos tanto individuales como organizacionales. De tal manera que en la mayoría de las instituciones, la etapa de análisis es una de las más difíciles porque las personas se sienten contentas, satisfechas y adaptadas con lo que hasta el momento han desarrollado y cómo han realizado sus actividades. Por ello, cuando se solicita interpretar las ventajas y desventajas del cambio, cuesta darse cuenta de las bondades y beneficios que pueden obtenerse incorporándolo.