

REVISTA INTERAMERICANA DE PSICOLOGÍA OCUPACIONAL

VOLÚMEN 23, NÚMERO 2, 2004, ISSN 120-3800

DIRECCIÓN

Fernando Toro Alvarez

ADMINISTRACIÓN

Teresa Cháves de Toro

COMITÉ EDITORIAL ASESOR

Ramiro Alberto Alvarez Cuadros, Ph. D.

COLOMBIA

Carlos Dávila Ladrón De Guevara, Ph. D.

COLOMBIA

Eduardo Ponce De León, M. A.

COLOMBIA

Néstor Vargas Castro, M. A.

COLOMBIA

Fernando Arias Galicia, Ph. D.

MÉXICO

Carlos Andújar Rojas, Ph. D.

PUERTO RICO

Julio César Casales F., Ph. D.

CUBA

DIRECCIÓN POSTAL

Calle 34 N° 85C-20

Apartado Aéreo 65021 - Medellín

e-mail: cincel@epm.net.co

INFORMACIÓN LEGAL

La Revista Interamericana de Psicología Ocupacional ha sido registrada ante el Ministerio de Gobierno, oficina de Registro de Propiedad Intelectual y Comunicaciones, y se le ha eximido de caución mediante Resolución 1004 de mayo 2 de 1985.

Todos los derechos de reproducción están reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, archivada o transmitida en ninguna forma o por ningún medio electrónico, mecánico de fotocopias, grabaciones o cualquier otro medio, sin la autorización previa y por escrito de la Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.

Cada autor es responsable de los conceptos expresados en su escrito.

La Revista Interamericana de Psicología Ocupacional está inscrita en el servicio de informática del Colegio Oficial de Psicólogos de España.

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD:
PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES PERCIBIDAS Y
COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES HACIA LA ORGANIZACIÓN

Juan Manuel Tejada Tayabas
Universidad Autónoma de San Luis Potosí

Fernando Arias Galicia
Universidad Nacional Autónoma de México

Resumen

A partir de las aportaciones teóricas de varios autores se formuló un modelo de ecuaciones estructurales para determinar si las Prácticas Organizacionales influyen positivamente en el Compromiso hacia la Organización y si su influencia es mayor en empresas con sistemas de calidad. Se encuestaron 357 operarios seleccionados por conveniencia de empresas medianas manufactureras (4 con ISO-9000 y 4 sin certificación), con un cuestionario que mide las variables: Apoyo Organizacional Percibido, Justicia, Participación, Compromiso hacia la Organización, Oportunidades, Compromiso de la Gerencia con la Calidad e Intención de Cambiar de Empleo. La investigación se llevó a cabo en San Luis Potosí, una ciudad de tamaño mediano en el centro de México. Los resultados apoyan un modelo de dos componentes del Compromiso hacia la Organización (Afectivo y de Continuación, en el cual la vinculación más intensa de los trabajadores con la empresa es del primero); en dicho modelo el Apoyo Organizacional Percibido ejerció la mayor influencia sobre el primer tipo de Compromiso, en segundo lugar apareció el Compromiso de la Gerencia con la Calidad. En forma contraria a lo esperado, las percepciones de Justicia tienen un escaso efecto directo sobre el Compromiso Afectivo. En tanto, las Oportunidades mostraron la mayor ponderación en cuanto al Compromiso de Continuación. El Compromiso Afectivo denotó, como era esperado, una relación negativa con la Intención de Cambiar de Empleo. En general, la influencia de las Prácticas de Calidad percibidas fue mayor en empresas con dicho sistema pero las diferencias no resultaron significativas. Se discuten las implicaciones de los resultados para las empresas.

Abstract

Building on theories from several authors, a Structural Equation Model was designed in order to see if Organizational Practices influence Organizational Commitment and if such Practices show a higher weight in firms with quality systems. Data were gathered from a convenience sample of 357 workers from medium size factories in San Luis Potosí, a city located in central Mexico. Four plants had the ISO-9000 certification and four have not initiated any quality effort. A questionnaire was administered, including the following variables: Perceived Organizational Support, Justice, Participation, Commitment towards the firm, Opportunities, Management Commitment towards Quality, and Intention to Leave. Results support a two component model of Organizational Commitment towards these companies (Affective and Continuing; the first showing a higher weight). Perceived Organizational Support exhibited the greatest influence on Commitment towards the Company, followed by the Management Commitment toward Quality. Contrary to expectations, Justice showed a very slight association with Commitment.

Opportunities revealed a path towards Continuance Commitment. As expected, Affective Commitment displayed a negative relationship with Intention to Leave. In general, perception about Quality Practices was higher in firms with certification but differences were not significant. Implications for companies are discussed.

Palabras Clave: Calidad, Compromiso, Apoyo Organizacional, Justicia.

Key Words: Quality, Commitment, Organizational Support, Justice.

INTRODUCCIÓN

Esta investigación parte de la necesidad de las empresas de contar con empleados fuertemente comprometidos con la organización para implantar exitosamente sistemas de calidad; trabajadores identificados con esos principios, dispuestos a involucrarse afectivamente con las iniciativas de la empresa y abiertos a internalizar una nueva cultura. La ausencia de este compromiso puede representar un alto costo tanto en lo económico como en la dinámica que se genera y que dificulta aún más el establecimiento de estos sistemas.

Por lo anterior el presente trabajo pretende analizar la relación existente entre las Prácticas Organizacionales percibidas por trabajadores de empresas con y sin sistemas de administración de calidad y el compromiso personal y, en consecuencia, con la filosofía de la calidad que las organizaciones promueven, cuando lo hacen. La ausencia de un compromiso, por parte de los trabajadores, puede significar altos costos y, por ende, dificultar el establecimiento de dichos sistemas.

ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD.

Este movimiento ha tenido una amplia difusión en todos los sectores de la economía mundial y cada vez son más numerosas las experiencias en México (Cantú y Reavill, 1998; DeLaCerde, 1999 y Orive, 1999). Con sus principios ampliamente aceptados de orientación al cliente, mejora continua y trabajo en equipo, representa una opción para mejorar la posición competitiva de las empresas.

Sin embargo su implantación no siempre resulta exitosa; por tanto, se ha reconocido que su operación cotidiana involucra las creencias, las actitudes y los comportamientos individuales de los trabajadores, además de los procesos gerenciales (Gatewood y Riordan, 1997).

La importancia de analizar la influencia que tienen estos sistemas en las percepciones y actitudes de los trabajadores obedece a que éstas: a) se traducen en comportamientos favorecedores u obstaculizadores del establecimiento de una cultura de la calidad mediante el compromiso con la organización (Brooks y Zeitz, 1999); y b) la Administración de la Calidad ha generado prácticas que se perciben contradictoriamente por los trabajadores, afectando su compromiso hacia la empresa, limitando la calidad y productividad de ésta (Baruch, 1998).

La implantación de dichos programas genera expectativas de sistemas de trabajo más eficaces, mejor atención al cliente, mayor participación y autonomía de los trabajadores, entre otros aspectos, lo cual implica un compromiso mutuo entre la organización y los empleados, para brindar certeza de que los esfuerzos por la calidad serán evaluados y compensados en forma justa.

Algunas investigaciones sobre la relación entre la calidad y el compromiso han explorado diversos factores del involucramiento de los empleados: la percepción de un liderazgo comprometido con la calidad (Howard y Foster, 1999); la justicia percibida (Moorman, Blakely y Niehoff, 1998), la disseminación de políticas organizacionales, intercambio de informa-

ción entre obreros y gerentes, evaluación del desempeño, reclutamiento, selección y capacitación (Gatewood y Riordan, 1997). De igual forma influyen: el rediseño y el enriquecimiento del trabajo, la satisfacción con el trabajo, los equipos autodirigidos, los sistemas de trabajo socio técnicos y los sistemas de apoyo (Korukonda, Watson y Rakjumar, 1999).

COMPROMISO HACIA LA ORGANIZACIÓN.

Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974, p 603) lo definen como «la fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por una creencia en y aceptación de metas organizacionales y valores; disposición para ejercer esfuerzo individual hacia el logro de metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización». El concepto ha recibido mucha atención en las últimas dos décadas por su relación con la satisfacción y desempeño de los empleados (Meyer, Smith y Allen, 1993; Gaertner y Robinson, 1999).

Meyer y Allen (1991, Meyes, Smith y Allen, 1993) propusieron un modelo que relaciona al Compromiso fundamentalmente con el contexto organizacional del trabajador, identificando tres dimensiones: “la afectiva, en la que la persona establece lazos emocionales intensos con su organización y disfruta de su estancia en ella; de continuación, en la cual la persona siente que ha invertido mucho tiempo y esfuerzo en la organización y dejarla implica costos; y, por último, la normativa que se refiere a un sentido del deber moral de continuar perteneciendo a la organización” (Arias, Beláusteguigoitia, Littlewood y Salgado, 2000). Finalmente estas formas de compromiso van a mediar las conductas del trabajador: su desempeño y permanencia en la empresa.

De lo anterior se desprende una hipótesis: la relación entre los Sistemas de calidad y el Compromiso sería mediada por las Prácticas Organizacionales, consideradas como antecedentes directos del Compromiso.

PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES.

Ahora bien, las prácticas organizacionales (es decir, la forma en la cual se relaciona cotidianamente la organización con sus empleados y su entorno) constituyen un mecanismo para moldear las percepciones de los empleados respecto a los principios en los cuales la organización desea poner énfasis, pudiendo redundar en actitudes y conductas orientadas a la calidad (Gatewood y Riordan, 1997). El presente trabajo considera cinco prácticas específicas: Justicia, Soporte (o Apoyo Organizacional Percibido), Participación de los trabajadores, Compromiso de la Gerencia con la Calidad, y Oportunidades que los trabajadores perciben en la empresa.

Justicia procesal.

Esta variable se define como la imparcialidad emitida por la organización acerca de los métodos, los mecanismos y procesos que determinan los resultados.

Diversos investigadores han estudiado la influencia de la Justicia Procesal sobre el Compromiso Organizacional, aportando evidencia empírica acerca de que en la medida en que los trabajadores perciben imparcialidad en la toma de decisiones que les afectan, se refuerza su Compromiso Organizacional (Naumann y Bennett, Bies y Martin, 1998; Masterson, Lewis, Goldman y Taylor, 2000).

Apoyo (o soporte) organizacional.

Este concepto se entiende como la percepción de los empleados respecto al grado en el cual creen que sus organizaciones valoran sus contribuciones y se preocupan por su bienestar. También se denomina Apoyo

Percibido o Compromiso Organizacional Percibido y ha sido ampliamente estudiado por su influencia en las actitudes hacia el trabajo (Masterson et al., 2000; Moorman et al. 1998; Rhoades y Eisenberger, 2002).

Las percepciones de apoyo organizacional revisten especial importancia pues aumentan el apego del trabajador a la organización, fortalecen la expectativa de recompensa para desarrollar un mayor esfuerzo y, la interpretación de que pérdidas y ganancias organizacionales lo son también del trabajador, quien valorará más su empresa y adoptará sus valores y normas (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986; Naumann et al., 1998). Esta relación directa ha sido apoyada ampliamente por Yoon y Lim, (1999); Bishop, Scott y Burroughs (2000).

Participación de los Trabajadores.

Ésta constituye un principio de la Administración de la Calidad; sin embargo, el término se relaciona con una diversidad de prácticas: alto involucramiento, facultamiento (o "empowerment"), trabajo en equipo y enriquecimiento del trabajo, lo cual dificulta seriamente su definición.

Para Korukonda *et al.*, (1999) la participación resulta crucial por tres razones: 1) implica brindar mejor información y competencias así como delegar autoridad a los trabajadores; 2) contrapone al concepto de supervisión o control externo, la noción de motivación, control o compromiso interno; y 3) incrementa la satisfacción en el trabajo, indispensable para lograr la satisfacción del cliente y la mejora continua.

Diversos autores han estudiado la relación entre el facultamiento y el Compromiso Organizacional, proporcionando apoyo empírico a una correlación positiva entre estas variables. Mc. Dermott, Laschinger y Shamian (1996) y Kuokkanen, Lenoinkilpi y Katajisto (2003) encontraron que el empowerment se relaciona con elementos estructurales de la organización y con el

Compromiso hacia la organización. Por su parte, Kirkman y Rosen (1999) hallaron relaciones positivas entre el empowerment, la autonomía y el Compromiso, conducentes a productividad y proactividad de los trabajadores, una motivación creciente hacia la tarea y una orientación positiva hacia el rol en el trabajo. Howard y Foster (1999) confirmaron esta misma relación.

Compromiso de la gerencia.

Existe consenso en aceptar el Liderazgo o Compromiso de la Gerencia como una condición necesaria para construir una cultura de la calidad: Deming (1992) lo incluye en sus catorce puntos, Crosby (1996) lo refiere como el primer paso para la calidad y Juran (1990) responsabiliza a la alta gerencia del cumplimiento de las operaciones de la trilogía de la calidad. El Premio Baldrige otorga el mayor peso a este criterio, después de los resultados organizacionales y, la Norma ISO 9000 considera el Compromiso de la Gerencia como uno de sus principios (Sponda, 2002).

Las aportaciones para definir un liderazgo relacionado con la calidad son numerosas; sin embargo la mayoría proviene más de propuestas prácticas que de la investigación sistemática, aunque se aprecia un reconocimiento creciente de administradores y académicos al concepto de un nuevo liderazgo para lograr el cambio planeado en las organizaciones.

En cuanto a la relación del Liderazgo con el Compromiso existen evidencias de una relación positiva; por ejemplo, Agarwal, DeCarlo y Vyas (1999) estudiaron dos conductas de liderazgo: la consideración e iniciación de estructura sobre el estrés del rol y el Compromiso Organizacional. Sus resultados indican que la consideración se relaciona positiva y significativamente con el Compromiso.

Foong (2001) exploró las relaciones entre conductas de liderazgo (desafío, visión compartida, habilitar a otros, modelado y

motivación) y los resultados organizacionales (la Satisfacción con el Trabajo, la Productividad y el Compromiso hacia la Organización), observando una correlación positiva y significativa entre estas variables.

Si bien se ha brindado apoyo a las relaciones mencionadas, se ha considerado poco la forma en la cual los trabajadores perciben el Compromiso de la alta Gerencia con los principios de la calidad. Estas percepciones pueden reflejar la consistencia o coherencia entre el comportamiento de los directivos y los principios asumidos formalmente. Cuando se perciben inconsistencias será más difícil lograr una identificación e internalización de los principios de la calidad por parte de los trabajadores.

Oportunidades.

Este concepto ha sido poco estudiado ya que abarca aspectos como promociones, ingresos, capacitación, etc. Sin embargo es relevante estudiarlo ya que las consecuencias que obtenga un trabajador por su desempeño las valorará en términos de sus expectativas y de las posibilidades de satisfacerlas en la organización; así mismo, el concepto se refiere a los retos que el trabajador percibe en la empresa, al conocimiento de áreas de oportunidad de desarrollo profesional así como a los planes de desarrollo de vida y carrera. Se traduce en ascensos, acceso a recursos y a tecnologías avanzadas (Kinneer y Shuherland, 2000).

Price y Mueller (1986), al estudiar diversos antecedentes del Compromiso Organizacional, encontraron que las oportunidades promocionales actúan como predictores significativos del mismo. Por su parte, Gaertner y Robinson (1999) mediante un procedimiento meta-analítico, identificaron que sólo tres determinantes (Justicia Distributiva, Oportunidades de Ascensos, y Apoyo de los Supervisores) se relacionaban directamente con el Compromiso.

INTENCIÓN DE CAMBIAR DE EMPLEO.

Ahora bien, si los miembros de la organización experimentan un Compromiso hacia ella y prácticas organizacionales adecuadas, es probable que deseen permanecer laborando en ella. De hecho, la definición misma del Compromiso implica el deseo de incrementar la relación con la organización.

Así pues, el concepto tratado en este inciso se refiere a la posible retirada voluntaria del trabajo. Afecta negativamente a las organizaciones al producir costos asociados al reclutamiento y la capacitación de los nuevos trabajadores; igualmente por disminuir la productividad y generar un ambiente disfuncional para los trabajadores.

En meta-análisis efectuados por Cohen (1996) se obtuvo evidencia acerca de que el Compromiso media la relación entre la Satisfacción y la Permanencia en el empleo, y de manera inversa, con la Intención de dejar la empresa. Estudios más recientes confirman esta relación (Harrison y Hubbard, 1997).

HIPÓTESIS

Con base en lo anterior se sometieron a prueba las siguientes hipótesis: 1) las Prácticas Organizacionales de *Justicia, Soporte, Oportunidades, Compromiso de la Gerencia y Participación* influyen positiva y diferencialmente en los componentes del Compromiso; 2) El Compromiso de los trabajadores con la organización influye negativamente en su Intención de Cambiar de Empleo; y 3) La influencia de estas Prácticas Percibidas y del Compromiso es mayor en empresas con sistemas de calidad.

A partir de estas hipótesis se derivó un modelo que incorpora las relaciones propuestas, para probarse mediante ecuaciones estructurales.

MÉTODO

Participantes.

Tomaron parte en la investigación 357 trabajadores seleccionados por conveniencia de ocho empresas manufactureras medianas de la Ciudad de San Luis Potosí. Cuatro contaban con certificación ISO 9000 y las restantes no la poseían, ni estaban involucradas en procesos dirigidos a obtenerla. La muestra se integró por 194 operarios de empresas con sistemas de calidad y 163 en empresas sin estos sistemas. El 55.2% son varones y las edades predominaron en un rango de 19 a 34 años (85%). La mayoría de los encuestados (64%) reportó una antigüedad menor de 5 años en la empresa.

Instrumento.

Se utilizó un cuestionario tipo Likert con escalas desarrolladas por diversos autores: Justicia (Moorman, 1991), Apoyo Percibido de la Organización (Eisenberger, 1984), Participación (Currivan, 1999; Howard y Foster, 1999), Compromiso Organizacional (Meyer y Allen, 1991) e Intención de Cambiar de Empleo (Balfour y Wechsler, 1996). Para evaluar Oportunidades y Compromiso de la Gerencia con la Calidad se desarrollaron dos escalas mediante redes semánticas. En todos los casos se empleó una escala de respuesta de siete valores: desde 1= Fuertemente en desacuerdo hasta 7= Fuertemente de acuerdo.

Las escalas se evaluaron mediante el alfa de Cronbach y el análisis factorial exploratorio. La confiabilidad resultó adecuada con α de 0.75 a 0.89, excepto Compromiso Normativo y Participación que obtuvieron un α de 0.57 y 0.60 respectivamente. El análisis factorial mostró el carácter unidimensional de las escalas, y permitió

seleccionar reactivos con cargas factoriales significativas.

Análisis de datos.

Los cuestionarios se capturaron conforme el procedimiento descrito por Arias Galicia (1996). El procesamiento se efectuó mediante el programa estadístico para ciencias sociales (SPSS) así como el programa AMOS (Analysis of Moment Structure) de SPSS.

Se analizaron las interrelaciones entre las prácticas percibidas y el Compromiso Organizacional con ecuaciones estructurales (Kline, 1998; Hair, Anderson, Tatham, y Black., 1999) probando un modelo conjunto (modelo de medida y el modelo estructural) mediante el método de máxima verosimilitud. Para evaluar el ajuste se consideraron: Ji^2 y Ji^2 Normada, Media Cuadrática de error de aproximación (RMSEA), Índice de Bondad del Ajuste (GFI), Índice Ajustado de Bondad del Ajuste (AGFI), e Índice Tucker-Lewis (TLI).

RESULTADOS

Considerando los datos obtenidos mediante el promedio de los reactivos y la correlación bivariada, puede apreciarse (Tabla 1) que la percepción del Compromiso de la Gerencia con la Calidad obtuvo la media más alta (5.18) seguida del Compromiso Afectivo (4.84) y la Justicia (4.67). Respecto a las correlaciones puede observarse una fuerte asociación positiva entre el Compromiso Afectivo con el Normativo ($r = 0.66$) y entre el primero y las otras Prácticas Organizacionales así como una correlación significativa entre éstas últimas. Conforme a lo esperado, las Prácticas Organizacionales y el Compromiso correlacionaron negativamente con la Intención de Cambiar de Empleo.

Tabla 1. Matriz de correlaciones entre variables (Todas las organizaciones, n= 357).

Media	D. Est.	CN	CC	JUS	APO	PAR	OP	ICE	CGC	
CA	4.84	1.30	0.66*	0.40*	0.50*	0.56*	0.50*	0.58*	-0.30*	0.44*
CN	4.27	1.34		0.38*	0.46*	0.52*	0.48*	0.54*	-0.22*	0.39*
CC	4.03	1.46			0.17*	0.20*	0.29*	0.34*	-0.03	0.18*
JUS	4.67	1.31				0.81*	0.47*	0.52*	-0.31*	0.42*
APO	4.65	1.20					0.58*	0.62*	-0.33*	0.53*
PAR	4.51	1.47						0.62*	-0.15*	0.60*
OP	4.43	1.35							-0.29*	0.57*
ICE	3.49	1.63								-0.15*
CGC	5.18	1.33								

* Correlación Pearson, sig. $p < 05$

CA = Compromiso Afectivo
 CN = Compromiso Normativo
 CC = Compromiso de Continuación
 JUS = Justicia
 APO = Apoyo Organizacional Percibido
 PAR = Participación
 OP = Oportunidades
 ICE = Intención de Cambiar de Empleo
 CGC = Compromiso de la Gerencia con la Calidad

Prueba del modelo de medida.

De acuerdo con la sugerencia de Anderson y Gerbing (1988), primero se procedió a verificar el modelo de medida, es decir, determinar si los reactivos significativamente se agrupan en los factores pretendidos o variables latentes. En un segundo paso, se incluyeron las trayectorias entre las variables latentes.

Aún y cuando los resultados de la prueba Ji^2 fueron significativos, la mayoría de los índices señalaron un ajuste satisfactorio ($Ji^2 = 284.74$ gl = 158, $p < 0.00$, GFI = 0.929, AGFI = 0.906, RMSEA = 0.047) por lo que se aceptó la validez discriminante del modelo.

Prueba del modelo estructural

En seguida se evaluó la influencia de la Administración de la Calidad sobre el Compromiso, comparando el grupo de trabaja-

dores de empresas que cuentan con sistemas de calidad (Grupo 1) contra trabajadores de empresas sin esos sistemas (Grupo 2). El modelo mostró un ajuste marginal con los datos; mientras que los índices de $Ji^2 = 469.94$, gl = 312, $p < 0.000$, GFI = 0.887, AGFI = 0.848 indicaron un ajuste mediano, otros como el TLI = 0.926, CFI = 0.94, RMSEA = 0.38, sugerían un ajuste aceptable. Al evaluar el modelo mediante índices de modificación se encontró que no había mejoría significativa por lo cual se aceptó.

Puede apreciarse (figura 1) que ambos grupos de trabajadores difieren en la influencia de la Justicia sobre el Compromiso Afectivo. El grupo 1 mostró una trayectoria más alta que el grupo 2, lo cual indica una percepción de mayor equidad o imparcialidad en empresas con sistemas de calidad, aunque ambos coeficientes no resultaron significativos.

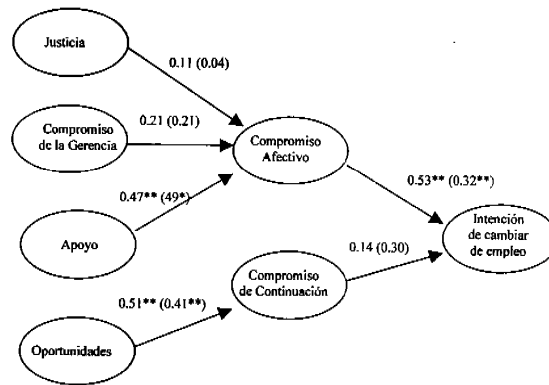


Figura 1. Comparación de empresas con y sin sistemas de calidad. Los Coeficientes entre paréntesis corresponden a empresas sin sistemas de calidad.
* $p = 0.05$, ** $p = 0.01$

La influencia del Compromiso de la Gerencia con la Calidad sobre el Compromiso Afectivo resultó igual para ambos grupos (0.21), sin alcanzar la significación estadística; el Apoyo Organizacional Percibido (Soporte) resultó casi igual en ambos grupos; es importante mencionar un aspecto: mostró el mayor peso sobre el Compromiso Afectivo. La trayectoria de las Oportunidades es mayor en el grupo con sistema de calidad (0.51, $p < 0.01$) que en el grupo sin dicho sistema (0.41, $p < 0.01$); en cuanto a la influencia del Compromiso Afectivo sobre la Intención de Cambiar de Empleo, las trayectorias resultaron semejantes: el grupo con Calidad mostró una de -0.35 ($p < 0.01$), mientras el grupo carente de un sistema de Calidad resultó con -0.32 ($p < 0.01$).

Por último el coeficiente del Compromiso de Continuación sobre la Intención de Cambiar de Empleo fue de -0.14 en el grupo 1 (con sistemas de calidad) y, contrario a lo esperado, de 0.30 en el grupo 2 (sin sistemas de calidad).

DISCUSIÓN

El propósito del trabajo consistió en establecer relaciones para explicar la influencia de las Prácticas Organizacionales percibidas sobre el Compromiso y la Intención de Permanecer en empresas con y sin sistemas de administración de calidad.

El modelo teórico formulado pretendió someter a prueba las siguientes hipótesis: 1) las Prácticas Organizacionales de Justicia, Apoyo Organizacional Percibido, Oportunidades, Compromiso de la Gerencia y Participación influyen positiva y diferencialmente en los componentes del Compromiso; 2) El Compromiso de los trabajadores con la organización influye negativamente en su Intención de Cambiar de Empleo; y 3) La influencia de estas Prácticas percibidas y del Compromiso es mayor en empresas con sistemas de calidad.

En general los resultados apoyan la primera hipótesis, en el sentido de que las Prácticas muestran una influencia positiva sobre el Compromiso. La relación entre el Apoyo Percibido (Soporte) y el Compromiso

Organizacional coincide con resultados de trabajos de otros autores (Yoon y Lim, 1999; Bishop, et al., 2000). En la medida que el trabajador perciba que la organización está interesada y preocupada genuinamente por el bienestar de sus trabajadores, éstos se involucrarán y tendrán una mejor disposición hacia el trabajo y a permanecer en la empresa. Esta conclusión es importante para las organizaciones, sin importar la implantación de sistemas de calidad o su carencia. Se refuerza así la teoría de la reciprocidad: quien recibe algo se siente con la obligación moral de retribuir en la misma intensidad (Becker, 1960).

Los hallazgos sobre la relación entre la percepción de Oportunidades y el Compromiso de Continuación también confirman resultados de otros investigadores (Price y Mueller, 1986; Gaertner y Robinson, 1999). El hecho de que esta práctica muestre una correlación intensa puede asociarse con el cambio que los sistemas de Administración de la Calidad están introduciendo en la relación empresa-trabajador desde el punto de vista del contrato psicológico, en la modificación en los sistemas de pago e incentivos, así como en la seguridad o permanencia en el empleo. Los trabajadores tienden a considerar su trayectoria en el trabajo a corto plazo y de acuerdo con objetivos personales (Baruch, 1998), por lo cual se orientan a buscar alternativas u oportunidades de acuerdo con su interés. El Compromiso de Continuación refleja precisamente esa forma de vinculación, basada en un sentido de conveniencia personal, de búsqueda de lograr, conservar o mantener los beneficios laborales logrados.

Respecto a la relación entre percepción del Compromiso de la Gerencia con la Calidad y el Compromiso Afectivo del trabajador también resultó positiva y significativa. Como se mencionó, existen pocos estudios en este sentido, sin embargo es de esperarse que la congruencia que percibe el trabaja-

dor que está siendo involucrado en iniciativas de la Calidad, permite la identificación y, sobre todo, la internalización de los principios de la calidad considerando a la gerencia como un modelo a seguir.

En cuanto a la influencia de la Justicia sobre el Compromiso Afectivo, no se confirmó la hipótesis, lo que puede explicarse si tenemos en cuenta que la esencia del compromiso de los trabajadores con la organización descansa en un supuesto básico de relación mutua, que implica expectativas de correspondencia, equidad e imparcialidad en el trato que recibe el trabajador. Es posible entonces que la escasa influencia mostrada se deba, a que el efecto de la Justicia puede ser indirecto, al estar incluida en las otras prácticas, de manera que será percibida mediante las Oportunidades o Apoyo brindados por la empresa. Diversos autores han señalado este carácter de la Justicia, proporcionando evidencia empírica de que su influencia esta mediada por otras variables (Naumann y Bennett, 2000; Masterson, et al., 2000). Sin embargo, estas relaciones quedan para una investigación futura pues no se abordaron en la presente.

En cuanto a la influencia de las prácticas en función de la existencia de sistemas de calidad en la empresa (Certificación ISO), tampoco se apoyó la hipótesis: los valores obtenidos (Figura 1) si bien apuntan en la dirección supuesta, no todos resultaron significativos. En general el nivel de las prácticas percibidas es mayor entre trabajadores de empresas con sistemas de calidad lo cual puede significar que la reciente incorporación de estos sistemas a las empresas, mediante la obtención de la certificación ISO, implica un proceso complejo y lento de cambio de cultura organizacional; por tanto, si bien pueden apreciarse cambios significativos en los procesos de producción, los trabajadores pueden modificar poco sus percepciones de las prácticas relacionadas con la actitud de la empresa (la gerencia) hacia

ellos. Por otro lado, estas diferencias mínimas entre ambos tipos de empresas pudiera significar también un aspecto muy digno de tomarse en cuenta: los directivos se orientan fundamentalmente a los procesos “duros” de la Calidad (diseño, producción, control, comercialización) y ponen poco énfasis en las prácticas relacionadas con el comportamiento organizacional (actitudes, valores y relaciones con los trabajadores); y por otra parte, a que en una sociedad con una elevada distancia del poder como la mexicana (Hofstede, 1991) existe poco contacto entre operarios y la gerencia. Los resultados de esta investigación muestran un proceso incipiente de la implantación de estas prácticas en las empresas con sistemas de calidad.

Por último, la eliminación de Participación del modelo, otro de los principios de la Administración de la calidad, puede reflejar que este elemento no ha sido incorporado como una práctica efectiva en las organiza-

ciones o no ha sido internalizada por los trabajadores. Como señalan Nicholls, Lane y Brehm (1999), la participación de los trabajadores en el contexto de empresas mexicanas enfrenta dos grandes retos: la tradicional visión jerárquica de la gerencia, reacia a distribuir el poder, y las características de los trabajadores que al formar parte de una cultura con una elevada distancia de poder, son demasiado respetuosos de la jerarquía y se resisten a asumir las ventajas y responsabilidades de la participación.

La investigación enfrenta las siguientes limitaciones: dada la forma de selección de la muestra no es factible generalizar los resultados a empresas diferentes de las que procedieron los trabajadores. Es conveniente en próximos estudios ampliar el número y tipo de empresa. También será conveniente probar el modelo comparando los resultados con trabajadores de diferentes características y efectuar estudios que comparen varios modelos de compromiso.

Referencias

- Agarwal, S, DeCarlo, T. & Vyas, S. (1999). Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salespersons. *Journal of International Business Studies*, Vol. 30 (4) p. 727-733.
- Allen N., y Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational y Organizational Psychology*, Vol. 63, No. 1, p. 1-18
- Allen, M. (1995). Communication concepts related to perceived organizational support. *Western Journal of Communication*; Vol. 59(4). p. 326-343.
- Allen N., y Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational y Organizational Psychology*, Vol. 63, p. 1-18.
- Anderson, J.C. y Gerbing, D.W. (1988). Structural Modeling in Practice. A review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Arias, F., Beláusteguigoitia, M., Littlewood, H., y Salgado P. (2000). El Compromiso Organizacional: algunos antecedentes y consecuencias. *IV Congreso de Administración en México: Teoría Y Praxis*. Monterrey, Mayo 3 a 5 de 2000.
- Arias, F. (1999). *Introducción a la Metodología de la Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento*. México: Trillas.
- Balfour D. y Wechsler, B. (1996) Organizational commitment: antecedents

- and outcomes in public organizations. *Public Productivity y Management Review* Vol. 19, p. 256-277.
- Baruch, Y. (1998). The rise and fall of organizational commitment. *Human Systems Management*, Vol. 17(2) p.135-144.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American journal of sociology*, 66, 32-42.
- Bishop, J., Scott, K., y Burroughs, S. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of management*, Vol. 26(6) p. 1113-1133.
- Brooks, A. y Zeitz, G. (1999). The effects of total quality management and perceived justice on organizational commitment of hospital nursing staff. *Journal of Quality Management*, Vol. 4(1) p. 69-93.
- Canú, H., y Reavill, L. (1998). The effect of the total quality management on the profitability of large industrial organizations in Mexico. Tenth world productivity congress. World Confederation of Productivity Science School of Industrial Engineering, Universidad del Mar.
- Cohen, A. (1996 b). On the discriminant validity of the Meyer and Allen measure of Organizational Commitment: How does it fit with the work commitment construct?. *Educational y Psychological Measurement*, Vol. 56(3) p. 494-503
- Crosby, P. (1996). *Los principios absolutos del liderazgo*, México: Prentice-Hall.
- Currivan, D. (1999). The Order Causal of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, Vol. 9(4) p. 495-524.
- DeLaCerde, J. (1999). *¿Mejoramiento o deterioro?*. México, Universidad del Valle de Atemajac.
- Deming, E. (1992). *Out of the crisis*, USA: Massachusetts Institute of Technology.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*. No. 71, p. 500-507.
- Foong J. (2001). Leadership Conductas: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment. *Journal of Nursing Management*. Vol. 9(4) p. 191-204.
- Gatewood, R. y Riordan, C. (1997). The development and test of a model of total quality: organizational practices, TQ principles, employee attitudes and customer satisfaction. *Journal of Quality Management*, Vol. 2(1) p. 41-65.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R., y Black, W. (1999). *Análisis Multivariante*. España. Prentice Hall.
- Harrison, K. & Hubbard, R. (1998). Antecedents to organizational commitment among Mexican employees of a U.S. firm in Mexico. *Journal of social psychology*, Vol. 138(5) p. 609-623.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations. Software of the Mind*. USA, McGraw-Hill.
- Howard, L. y Foster, T. (1999). The influence of human resource practices on empowerment and employee perceptions of management commitment to quality. *Journal of Quality Management*, Vol. 4(1) p. 5-22.
- Juran, J. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*, España: Díaz de Santos
- Kinnear, L. y Shuherland M. (2000). Determinants of organizational commitment amongst knowledge workers, *South African Journal of Business Management*, Vol. 31(3) p.106-112.
- Kirkman B. & Rosen, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment.

- Academy of Management Journal*. Vol. 42(1) p. 58-75.
- Kline, r.b. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Nueva York: Guilford.
- Korukonda A., Watson J., y Rajkumar T. (1999). Beyond teams and empowerment: a counterpoint to two common precepts in TQM. *S.A.M. Advanced Management Journal*. Vol. 64(1) p. 129-137
- Kuokkanen L., Lenoino-Kilpi E. y Katajisto J. (2003). Nurse Empowerment, Job-Related Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Nursing*
- Gaertner S. y Robinson M. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, Vol. 9(4) p. 479-493.
- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B. & Taylor, S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, Vol, 43 No. 4, p. 738-748.
- Mc. Dermott K, Laschinger H, y Shamian J (1996). Work Empowerment and Organizational Commitment. *Nursing Management*, Vol 27, No. 5, p. 44-47.
- Meyer y Allen (1991) A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management*, 1: 61-89.
- Meyer, J., Smith, C., y Allen. N. (1993). Commitment to organizations and occupations. extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 78(4). p. 538-551.
- Moorman, R., Blakely, G., y Niehoff, B. (1998). Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?. *Academy of Management Journal*, Vol. 41 No. 3, p. 351-357.
- Naumann, S., Bennett, N., Bies, R. & Martin, C. (1998). Laid off, but Still Loyal: The Influence of Perceived Justice and Organizational Support. *International Journal of Conflict Management*, Vol. 9 No. 4, p. 356-368.
- Nicholls, Ch., Lane, H. y Brehm M. (1999). Taking self-managed teams to Mexico. *Academy of management executive*, Vol. 13, No. 3, p. 15-53.
- Orive, A. (2000) Total quality management from the mexican perspective. *Total Quality Management*, Vol. 11(4-6) p.754-761.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. & Boulian, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 59, No. 5, p. 603-609.
- Price, J. & Charles W. (1986). Absenteeism and Turnover Among Hospital Employees, *JAI Press*, Greenwich, Connecticut, 1986.
- Rhoades, L. y Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Sponda A. (2002). *Hacia una calidad más robusta con ISO 9000-2000*. México. Ed. Panorama.
- Yoon, J. & Lim, J. (1999). Organizational support in the workplace: the case of Korean hospital employees. *Human relations*, 52 , 923

Puede contactarse al autor Fernando Arias en fag1@infosel.net.mx