



Enseñanza e Investigación en Psicología

ISSN: 0185-1594

rbulle@uv.mx

Consejo Nacional para la Enseñanza en
Investigación en Psicología A.C.
México

Tejada Tayabas, Juan Manuel; Arias Galicia, Fernando
Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización
Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 10, núm. 2, julio-diciembre, 2005, pp. 295-309
Consejo Nacional para la Enseñanza en Investigación en Psicología A.C.
Xalapa, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29210206>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES Y EL COMPROMISO DE LOS TRABAJADORES HACIA LA ORGANIZACIÓN

Organizational practices and the worker's commitment to the organization

Juan Manuel Tejada Tayabas* y Fernando Arias Galicia**

****Universidad Autónoma de San Luis Potosí¹***

*****Universidad Nacional Autónoma de México²***

RESUMEN

Se analiza la relación entre las prácticas organizacionales y el compromiso personal de los trabajadores mediante un modelo que considera la propuesta de Meyer y Allen. Se comprobó si las percepciones de dichas prácticas influyen en el compromiso, y si tal influencia es mayor en empresas con sistemas de calidad. Se encuestó a 357 operarios mediante una escala que mide apoyo, justicia, participación, compromiso, oportunidades, compromiso de la gerencia con la calidad e intención de cambiar de empleo. El procesamiento se efectuó mediante ecuaciones estructurales. Los resultados apoyan un modelo de dos componentes del compromiso, en el cual la vinculación más fuerte con la empresa es afectiva y donde el apoyo y las oportunidades influyen fuertemente, seguidas del compromiso de la gerencia. Contrariamente, las percepciones de justicia afectan poco a este último. En general, la influencia de las prácticas percibidas fue mayor en empresas con sistemas de calidad, pero las diferencias no resultaron significativas.

Indicadores: Prácticas organizacionales; Compromiso organizacional; Sistemas de calidad.

¹ Facultad de Psicología, Carretera Central Km. 424.5, 78399 San Luis Potosí, S.L.P., México, tel. (4)841-63-27, correo electrónico: jtayabas@uaslp.mx. Artículo recibido el 9 de marzo y aceptado el 6 de julio de 2005.

² Facultad de Psicología, Apartado Postal 70-589, 04511, México, D. F., México, tel. (55)77-73-82-15-81, correo electrónico: fag1@infosel.net.mx.

ABSTRACT

The relationship between organizational practices and the worker's personal commitment is analyzed through a model that considers the proposal of Meyer and Allen. It was determined whether the perceptions of said practices influence commitment, and whether such influence is greater in companies with quality systems. 357 workers were interviewed by means of a Likert scale which measures support, justice, participation, commitment, opportunities, management commitment with quality, and intention to change employment. Data analysis was done by means of structural equations. The results support a model of two commitment components, in which the strongest link with the company is affective and strongly influenced by support and opportunities, followed by the management's commitment. Contrarily, the perceptions of justice have little effect on commitment. In general, the perceived practices showed greater influence in companies with quality systems, but the differences were not significant.

Key words: Organizational practices; Organizational commitment; Quality systems.

INTRODUCCIÓN

La psicología del trabajo y de las organizaciones ha tenido un impulso considerable en las últimas décadas; sin embargo, es pertinente la revisión de sus conceptos a la luz de las organizaciones llamadas posmodernas, las cuales han introducido cambios en el concepto de trabajo y en la relación empresa-trabajador. Por lo tanto, se pretendió aquí estudiar la relación que hay entre las percepciones y actitudes de los trabajadores con respecto de las prácticas que cotidianamente desarrollan empresas con sistemas de calidad. Específicamente, se aborda la relación entre las *prácticas organizacionales* percibidas por trabajadores de empresas con y sin sistemas de calidad y el *compromiso personal de los trabajadores*.

La gestión de la calidad es una filosofía y práctica diseñada para reforzar la productividad y la calidad, reducir pérdidas y aumentar la satisfacción del cliente. Los modelos desarrollados en este campo son variados, y se reconocen como las aportaciones más significativas las de Juran (1990), Deming (1992) y Crosby (1996), entre otros. Esta perspectiva ha alcanzado una amplia difusión y cada vez son más numerosas las experiencias en México (Arechavala, 2001; De la Cerda, 1999), pero su implantación no siempre es exitosa; con frecuencia genera prác-

ticas que los trabajadores perciben como contradictorias, lo que afecta su compromiso hacia la empresa y limita la calidad y productividad de ésta, por lo que se ha reconocido que su operación cotidiana involucra las creencias, actitudes y comportamientos de los trabajadores (Gatewood y Riordan, 1997). El desarrollo de la calidad genera expectativas de sistemas de trabajo más eficaces, mejor atención al cliente y mayor participación y autonomía de los trabajadores, lo que implica un compromiso mutuo entre la organización y los empleados al brindar la 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 diseminación de políticas organizacionales, el intercambio de información entre obreros y gerentes, la evaluación del desempeño y el reclutamiento, selección y capacitación (Gatewood y Riordan, 1997). De igual forma, influye el rediseño y enriquecimiento del trabajo, la satisfacción con el trabajo, los equipos autodirigidos, los sistemas de trabajo sociotécnicos y los sistemas de apoyo (Korukonda, Watson y Rakjumar, 1999).

PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES

Las prácticas organizacionales son mecanismos que utiliza una organización para hacer llegar sus valores, normas y metas a sus empleados; son instrumentales y forman las percepciones acerca del énfasis que pone la organización en sus principios, y afectan las percepciones porque cumplen la función de señalar, comunicar y reforzar aquellos aspectos que la organización espera de los trabajadores. En el contexto de la calidad, las prácticas enfatizan las actitudes y conductas necesarias para apoyarla (Gatewood y Riordan, 1997).

Los sistemas de calidad impulsan prácticas orientadas a lograr un sólido compromiso de los trabajadores a partir de una relación estrecha de mutuo beneficio, de un contrato satisfactorio para las partes. Pfeffer (1994) sostiene que las empresas que desarrollan prácticas de alto compromiso logran ingresos económicos superiores a largo plazo. Este autor identificó siete prácticas que permiten dicho desempeño: seguridad del empleo, contratación selectiva, equipos autodirigidos y

descentralización en la toma de decisiones, alta compensación dependiente del desempeño, capacitación del empleado, jerarquía reducida e información compartida.

Empero, tal diversidad de prácticas se reduce al considerar sólo aquellas que median la influencia de otras. Así, los incentivos, el reconocimiento del trabajo o las promociones pueden ser evaluados en términos de si son administrados con equidad y transparencia, o de oportunidades que brinda la organización. Por lo tanto, de acuerdo a los propósitos del presente trabajo, se seleccionaron las prácticas de justicia, apoyo, participación y oportunidades, tomando en cuenta que son fundamentales para la calidad, reflejan las expectativas de los trabajadores de una relación laboral más congruente con sistemas de calidad, y son antecedentes del compromiso organizacional en el modelo de Meyer, Smith y Allen (1993).

Justicia procesal

Esta práctica se refiere a la imparcialidad que muestra la organización acerca de los métodos, mecanismos y procesos para tomar decisiones que afectan a los empleados. Diversos investigadores han estudiado su influencia en el compromiso, y han aportado evidencias de que en la medida en que un trabajador percibe imparcialidad, refuerza su compromiso con la organización (Masterson, Lewis, Goldman y Taylor, 2000; Naumann, Bennett, Bies y Martin, 1998).

Apoyo (o soporte) organizacional

El apoyo o compromiso organizacional percibido se define como la percepción de los empleados del grado en que sus organizaciones valoran sus contribuciones y se preocupan de su bienestar. Dicha percepción re-viste especial importancia ya que aumenta el apego del trabajador a la organización, fortalece la expectativa de recompensa para desarrollar un mayor esfuerzo, así como la interpretación de que las pérdidas y ganancias organizacionales son también del trabajador, quien valorará más su empresa y adoptará sus valores y normas (Bishop, Scout y Burroughs, 2000; Rhoades y Eisenberger, 2002).

Participación de los trabajadores

La participación constituye un principio de la calidad; pese a ello, el término se relaciona con una diversidad de prácticas: alto involucramiento, facultamiento, trabajo en equipo y enriquecimiento del trabajo y otras, lo que dificulta seriamente su definición. Para Korukonda y cols. (1999) la participación es crucial por tres razones: 1) implica brindar mejor información, competencias y 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.

Kirkman y Rosen (1999) hallaron relaciones positivas entre empoderamiento (*empowerment*), autonomía y compromiso, los que conducen a una productividad y proactividad de los trabajadores, una motivación creciente hacia la tarea y una orientación positiva hacia el rol en el trabajo. Otros autores han confirmado esta relación entre facultamiento y compromiso organizacional (Janssen, 2004; Kuokkanen, Leino-Kilpi y Katajisto, 2003).

Oportunidades

Esta práctica ha sido la menos estudiada. Abarca aspectos tales como promociones, ingresos, capacitación y otros. Es relevante analizarla 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. El concepto se refiere a los retos que el trabajador percibe en la empresa, al conocimiento de áreas de oportunidad para el desarrollo profesional, así como a los planes de desarrollo de vida y carrera, acceso a recursos y a tecnologías avanzadas (Kinnear y Sutherland, 2000). Gaertner y Robinson (1999) identificaron, mediante un procedimiento metaanalítico, que sólo la justicia distributiva, las oportunidades de ascenso y el apoyo de los supervisores se relacionaban directamente con el compromiso.

COMPROMISO DE LA GERENCIA CON LA CALIDAD

Hay consenso en aceptar el liderazgo o compromiso de la gerencia como una condición necesaria para 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. 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.

Existen evidencias de una relación positiva entre el liderazgo y el compromiso. Agarwal, DeCarlo y Vyas (1999) estudiaron la consideración e iniciación de estructura y su relación con el estrés del rol y el compromiso organizacional. Los resultados que obtuvieron indican que la consideración se relaciona positiva y significativamente con el compromiso. Foong (2001) exploró las relaciones entre conductas de liderazgo (desafío, visión compartida, habilitación de otros, modelado y motivación) y los resultados organizacionales (satisfacción con el trabajo, productividad y compromiso hacia la organización), observando una correlación positiva y significativa entre estas variables.

Si bien hay apoyo a las relaciones mencionadas, se ha considerado escasamente la forma en la que los trabajadores perciben el compromiso de la alta gerencia con los principios de la calidad. Tales percepciones reflejan 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.

COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Porter, Steers, Mowday y Boulian (1974) definen al compromiso organizacional 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 metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización” (p. 603). El concepto ha recibido mucha atención por su relación con la satisfacción y el desempeño en una diversidad de organizaciones. Recientemente,

autores como Arias, Belausteguigoitia, Littlewood y Salgado (2000) y Tejada-Tayabas y Arias (2003) han estudiado diferentes dimensiones del compromiso en el contexto de las organizaciones mexicanas.

Meyer y cols. (1993) relacionan el compromiso con el contexto organizacional del trabajador. Identificaron tres dimensiones: la afectiva, en la que la persona establece lazos emocionales intensos con su organización y disfruta de su estancia en ella; la de continuación, en la cual la persona siente que ha invertido mucho tiempo y esfuerzo en la organización y que dejarla implica costos, y, por último, la normativa, que se refiere a un sentido del deber moral de continuar perteneciendo a la organización (Arias y cols., 2000). Estas dimensiones mediarán las conductas del trabajador y su desempeño y permanencia en la empresa.

Intención de cambiar de empleo

Este concepto se refiere a la posible retirada voluntaria del trabajo. Afecta negativamente a las organizaciones al producir costos asociados al reclutamiento y la capacitación de nuevos trabajadores, y disminuye la productividad al generar un ambiente disfuncional para el trabajador. Estudios efectuados por Sjöberg y Sverke (2003) y Wasti (2003) confirman la relevancia del compromiso sobre la intención del trabajador de permanecer o no en la empresa.

Retomando las relaciones descritas anteriormente, se formuló un modelo, para probarse mediante ecuaciones estructurales, que implica las siguientes hipótesis: 1) la relación entre los sistemas de calidad y el compromiso sería mediada por las prácticas organizacionales, consideradas como antecedentes directos del compromiso; 2) las prácticas de justicia, apoyo, oportunidades, compromiso de la gerencia y participación influyen positiva y diferencialmente en los componentes del compromiso; 3) el compromiso de los trabajadores influye negativamente en su intención de cambiar de empleo, y 4) la influencia de estas prácticas percibidas y del compromiso es mayor en empresas con sistemas de calidad.

MÉTODO

Sujetos

Tomaron parte en la investigación 357 trabajadores seleccionados por conveniencia de ocho empresas manufactureras medianas de la ciudad de San Luis Potosí (México). Cuatro de ellas contaban con certificación ISO 9000, no así las restantes, que ni siquiera estaban en proceso de

obtenerla. La muestra se integró por 194 operarios de empresas con sistemas de calidad y 163 de empresas sin dichos sistemas. El 55.2% eran varones y sus edades se ubicaron en un rango de 19 a 34 años (85%). La mayoría de los encuestados (64%) reportó una antigüedad menor de cinco años en la empresa.

Instrumentos

Se utilizó un cuestionario tipo Likert con escalas desarrolladas por diversos autores: justicia (Moorman y cols. 1998), apoyo percibido de la organización y participación (Currivan, 1999; Howard y Foster, 1999), compromiso organizacional (Allen y Meyer, 1990) 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, con recorrido de 1 (fuertemente en desacuerdo) a 7 (fuertemente de acuerdo).

Las escalas se evaluaron mediante la alfa de Cronbach y un análisis factorial exploratorio. La confiabilidad resultó adecuada (α de 0.75 a 0.89), excepto compromiso normativo y participación (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.

Procedimiento

Los cuestionarios se capturaron conforme al procedimiento descrito por Arias (1999). El procesamiento se efectuó mediante el SPSS, así como con el programa AMOS (Analysis of Moment Structure). Se analizaron las interrelaciones entre las prácticas percibidas y el compromiso organizacional con ecuaciones estructurales y probando un modelo conjunto (modelo de medida y modelo estructural) a través del 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 en la 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 de las correlaciones, puede observarse una estrecha asociación positiva entre el compromiso afectivo y el normativo ($r = 0.66$), y entre el primero y las otras prácticas organizacionales, así como una correlación significativa entre estas 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.

	Media	D.E.	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 de Pearson = $p < 0.05$

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

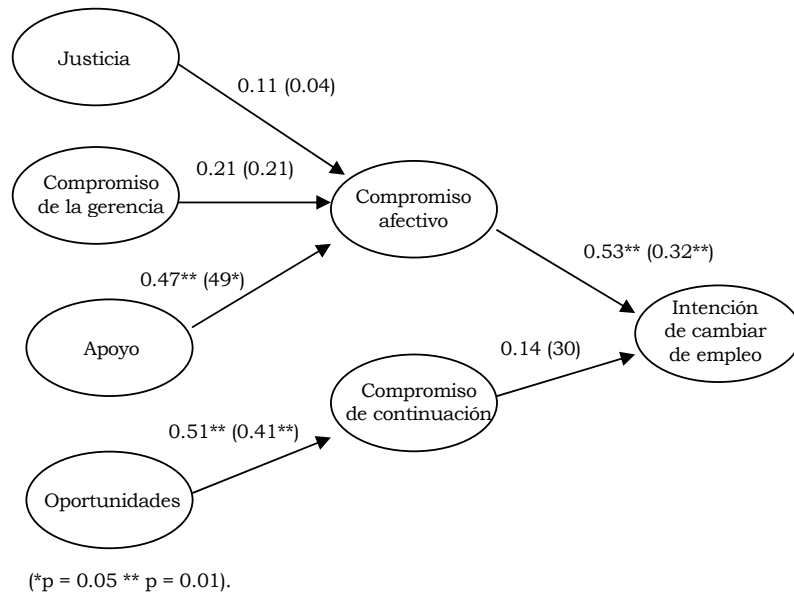
Primero se procedió a verificar el modelo de medida, es decir, se determinó si los reactivos se agrupan significativamente en los factores pretendidos o variables latentes. En un segundo paso, se incluyen las trayectorias entre las variables latentes. Aun y cuando los resultados de la prueba Ji^2 fueron 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 el modelo.

Prueba del modelo estructural

Enseguida, se evaluó la influencia de la administración de la calidad sobre el compromiso comparando el grupo de trabajadores de empresas que cuentan con sistemas de calidad (grupo 1) versus trabajadores de empresas sin tales sistemas (grupo 2). El modelo mostró un ajuste marginal con los datos; en tanto que los índices de Ji^2 (469.94), gl (31), p (< 0.00), GFI (0.89) y AGFI (0.85) indicaron un ajuste mediano, otros como el TLI (0.93), CFI (0.94) y RMSEA (0.38) sugirieron un ajuste aceptable. Al evaluar el modelo mediante índices de modificación, se halló que no había mejoría significativa, por lo que se aceptó.

Puede apreciarse en la 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 que 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.



La influencia del compromiso de la gerencia con la calidad sobre el compromiso afectivo resultó igual para ambos grupos ($\beta = 0.21$), sin alcanzar la significación estadística; el apoyo organizacional percibido

(soporte) resultó semejante en ambos grupos. La trayectoria de las oportunidades es mayor en el grupo 1 ($\beta = 0.51$, $p < .01$) que en el 2 ($\beta = 0.41$, $p < .01$). En cuanto a la influencia del compromiso afectivo sobre la intención de cambiar de empleo, las trayectorias resultaron semejantes: el grupo 1 mostró una β de -0.35 ($p < .01$), mientras que el grupo 2 obtuvo un coeficiente $\beta = -0.32$ ($p < .01$). Por último, el efecto directo de compromiso de continuación sobre la intención de cambiar de empleo obtuvo $\beta = -0.14$ en el grupo 1 (con sistemas de calidad) y, contrariamente a lo esperado, de $\beta = 0.30$ en el grupo 2 (sin sistemas de calidad).

DISCUSIÓN

El propósito del trabajo consistió en establecer relaciones para explicar la influencia de las prácticas percibidas sobre el compromiso y la intención de permanecer en empresas con y sin sistemas de administración de calidad. El modelo teórico formulado pretende probar que 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.

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 los resultados de trabajos de otros autores (por ejemplo, Bishop y cols., 2000). En la medida en 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 para permanecer en la empresa.

Los hallazgos sobre la relación entre percepción de oportunidades también confirman los resultados de Price y Charles (1986) y Gaertner y Robinson (1999). El hecho de que esta práctica muestre la correlación mayor puede relacionarse con el cambio que los sistemas de administración de la calidad están introduciendo en la relación empresa-trabajador (contrato psicológico), la modificación de los sistemas de pago e incentivos y la seguridad o permanencia en el empleo, ante lo cual los trabajadores tienden a considerar su trayectoria en el trabajo

en el corto plazo y de acuerdo a objetivos personales (Baruch, 1998), por lo que se orientarán a buscar alternativas u oportunidades de acuerdo a su interés. El compromiso de continuación refleja precisamente esa forma de vinculación, basada en un sentido de conveniencia personal y de búsqueda para conservar o mantener sus beneficios laborales logrados.

En lo referente a la relación entre la percepción del compromiso de la gerencia con la calidad y el compromiso afectivo del trabajador, ésta también resultó positiva y significativa. Como se mencionó antes, existen pocos estudios en este sentido, pero es de esperarse que la congruencia que percibe el trabajador que está siendo involucrado en iniciativas de calidad haga posible su identificación —y sobre todo la internalización de los principios de la calidad—, al considerar a la gerencia como un modelo a seguir. No obstante, el bajo nivel observado en esta práctica percibida (uno de los principios fundamentales de la calidad) con relación al soporte y oportunidades, puede reflejar, por una parte, que las prácticas de la calidad se orientan fundamentalmente a los procesos “duros” de la calidad (diseño, producción, control, comercialización), poniéndose poco énfasis en las prácticas relacionadas con el comportamiento organizacional, y por otra parte a que en una sociedad con una elevada distancia del poder como la mexicana (Hofstede, 1991) hay poco contacto entre los operarios y la gerencia.

En lo referente a la influencia de la justicia sobre el compromiso afectivo, no se confirmó la hipótesis, lo que puede explicarse si se tiene 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 (por ejemplo, Masterson y cols., 2000; Naumann y cols., 1998) han señalado este carácter de la justicia proporcionando evidencia empírica de que su influencia está mediada por otras variables.

En lo tocante 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, 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 que puede significar que la reciente incorporación de estos sistemas a las empresas mediante la ob-

tención 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 escasamente sus percepciones de las prácticas relacionadas con la actitud de la empresa —la gerencia— hacia ellos. Estos resultados muestran un proceso incipiente de la implantación de dichas prácticas en las empresas con sistemas de calidad.

Por último, la eliminación de participación del modelo —otro de los principios de la calidad— puede reflejar que este elemento no se ha incorporado como una práctica efectiva en las organizaciones 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, quienes, 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 procedían los trabajadores de este estudio. Es conveniente ampliar el número y tipo de empresa, 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. y Vyas, S. (1999). Leadership behavior and organizational commitment: A comparative study of American and Indian salespersons. *Journal of International Business Studies*, 30(4), 727-733.
- Allen, N. y Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Arechavala, R. (2001). Evolución y adaptación de las empresas pequeñas y medianas de manufactura en el occidente de México. Caos u orden. *Memorias del V Congreso de la Academia de Ciencias Administrativas*, México: Academia de Ciencias Administrativas.
- Arias, F. (1999). *Introducción a la metodología de la investigación en ciencias de la administración y del comportamiento*. México: Trillas.

- Arias, F., Belausteguigoitia, M., Littlewood, H. y Salgado, P. (2000). El compromiso organizacional: algunos antecedentes y consecuencias. *IV Congreso de Administración en México: Teoría y Praxis*. Monterrey, N. L., mayo 3-5.
- Balfour, D. y Wechsler, B. (1996). Organizational commitment: Antecedents and outcomes in public organizations. *Public Productivity Management Review*, 19, 256-277.
- Baruch, Y. (1998). The rise and fall of organizational commitment. *Human Systems Management*, 17(2), 135-144.
- Bishop, J., Scott, K. y Burroughs, S. (2000). Support, commitment, and employee outcomes in a team environment. *Journal of Management*, 26(6), 1113-1133.
- Crosby, P. (1996). *Los principios absolutos del liderazgo*. México: Prentice-Hall.
- Curry, D. (1999). The order causal of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.
- De la Cerda, J. (1999). *¿Mejoramiento o deterioro?* México: Universidad del Valle de Atemajac.
- Deming, E. (1992). *Out of the crisis*. Boston, MA: Massachusetts Institute of Technology.
- Foong, J. (2001). Leadership behaviors: Effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management*, 9(4), 191-204.
- Gaertner, S. y Robinson, M. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4), 479-493.
- 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*, 2(1), 41-65.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations. Software of the mind*. New York: 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*, 4(1), 5-22.
- Janssen, O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment. *Work & Stress*, 18(1), 56-65.
- Juran, J. (1990). *El liderazgo para la calidad*. Madrid: Díaz de Santos.
- Kinnear, L. y Sutherland, M. (2000). Determinants of organizational commitment amongst knowledge workers, *South African Journal of Business Management*, 31(3), 106-112.
- Kirkman, B. y Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-75.

- Korukonda, A., Watson, J. y Rajkumar, T. (1999). Beyond teams and empowerment: A counterpoint to two common precepts in TQM. *Advanced Management Journal*, 64(1), 129-137.
- Kuokkanen, L., Lenoino-Kilpi, E. y Katajisto, J. (2003). Nurse empowerment, job-related satisfaction, and commitment. *Journal of Nursing Care Quality*, 18(3), 184-192.
- Masterson, S., Lewis, K., Goldman, B. y Taylor, S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748.
- 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*, 78(4), 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*, 41(3), 351-357.
- Naumann, S., Bennett, N., Bies, R. y Martin, C. (1998). Laid off, but still loyal: The influence of perceived justice and support. *International Journal of Conflict Management*, 9(4), 356-368.
- Nicholls, Ch., Lane, H. y Brehm, M. (1999). Taking self-managed teams to Mexico. *Academy of Management Executive*, 13(3), 15-53.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people. Unleashing the power of the work force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R. y Boulian, P. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Price, J. y Charles, W. (1986). *Absenteeism and turnover among hospital employees*. Greenwich, CO: JAI Press.
- Rhoades, L. y Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87, 698-714.
- Sjöberg, A. y Sverke, M. (2003). The interactive effect of job involvement and organizational commitment on job turnover revisited: A note on the mediating role of turnover intentions. *Scandinavian Journal of Psychology*, 41, 274-252.
- Tejada-Tayabas, J. y Arias G., F. (2003). Diseño de instrumentos para evaluar el compromiso organizacional en el contexto de la calidad. *Memorias del Congreso Anual 2003 de la Academia de Ciencias Administrativas*. México: Universidad de Aguascalientes.
- Wasti, A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 303-321.