

## El supervisor como gestor del desempeño y el compromiso organizacional en las empresas multinacionales

Gerardo Padín Zamot

Universidad Interamericana de Puerto Rico, Recinto de Fajardo

### Resumen

Los niveles más altos en la gerencia de las organizaciones, tienen la necesidad de tomar decisiones relacionada con el diseño de la administración de recursos humanos a nivel internacional. La decisión está, en dirigirse a un modelo de convergencia, divergencia o de simultaneidad en la implantación de las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos y en la generación del compromiso en las Empresas Multinacionales.

El presente trabajo busca determinar la relación entre las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos (PPRH) y el Liderazgo con el compromiso organizacional (CO) de los supervisados, evaluando si existen diferencias en el CO entre los grupos de empleados dirigidos por supervisores expatriados y los grupos de empleados dirigidos por supervisores locales.

A través de estadística descriptiva y análisis

correlacional, se encontró que la PPRH tiene una correlación positiva y significativa con el CO en un  $r(91) = .42$ ,  $p = .000$ ; El liderazgo tiene una relación positiva y estadísticamente significativa con el compromiso afectivo en un  $r(91) = .40$ ,  $p = .004$ ; y que no existen diferencia en el CO entre los grupos de empleados supervisados por expatriados o los locales  $t(86) = .55$ ,  $p = .581$ ,  $d = 0.76$ , IC 95% [0.065, 0.118]. Los resultados obtenidos en esta investigación ponen de manifiesto la importancia que tiene la percepción de los empleados tanto de las políticas y las prácticas de recursos humanos como el liderazgo del supervisor. En ambos casos, si la gerencia logra incrementar la satisfacción con las políticas y prácticas de recursos humanos, y el liderazgo, acrecienta el compromiso organizacional y con ello el desempeño de la empresa.

**Palabras clave:** Supervisión, Desempeño, Compromiso organizacional, Empresas Multinacionales y Expatriados.

JEL: M12, M54.

### The supervisor and manager performance and organizational commitment in multinational companies

The highest levels of management organizations have the need to take decisions related to the design of human resource management at international level. The decision is, in addressing a model of convergence, divergence or simultaneity in the implementation of Policies and Practices Human Resources and in generating commitment Multinational Enterprises.

This paper seeks to determine the relationship between Policies and Practices Human Resources (PPRH) and Leadership with organizational commitment (CO) of monitored, assessing whether there are differences in the CO among employee groups led by expatriate supervisors and employee groups led by local supervisors.

Through descriptive statistics and correlation analysis,

it was found that the PPRH has a positive and significant correlation with CO in a  $r(91) = .42$ ,  $p = .000$ ; Leadership has a positive and statistically significant relationship with affective commitment in  $r(91) = .40$ ,  $p = .004$ ; and that there is no difference in CO between groups of employees supervised by expatriates or local  $t(86) = .55$ ,  $p = .581$ ,  $d = 0.76$ , 95% CI [0.065, 0.118]. The results obtained in this research show the importance of employee perception of both policies and practices of human resources as the lead supervisor. In both cases, if management does increase satisfaction with the policies and practices of human resources, and leadership, organizational commitment increases and thus the performance of the company.

**Palabras clave:** Supervision, Performance, Organizational Commitment, Multinational Enterprises and Expatriates.

JEL: M12, M54.

## 1. Introducción

El estudio de las diferencias en las características culturales nacionales y su efecto en la sociedad ha tomado relevancia en nuestros días, atribuyéndose, principalmente, a una mayor movilidad de los seres humanos entre los países. Las empresas multinacionales, como parte de la sociedad no están ajenas a experimentar situaciones relacionadas con este asunto. Autores como Inglehart-Welzel (2005), Gannon (1994), Hofstede (1980), Hall (1976) y Kluckhohn y Strodtbeck (1961) entre otros, han dedicado mucho esfuerzo para investigar los efectos y las diferentes culturas nacionales y sociales en estas empresas. Las razones para estos esfuerzos son muchas y variadas. Sin embargo, podemos resaltar como motivo fundamental, la apertura de las fronteras nacionales a un comercio global, en el cual las organizaciones se encuentran en lucha permanente por prevalecer y, en ocasiones, sobrevivir.

Las empresas multinacionales trascienden las fronteras físicas mundiales, llegando a países donde la diversidad en las características culturales de los gerentes (expatriados) y los de sus trabajadores (locales) son notables. En ocasiones, las diferencias son muy marcadas y obligan a los gerentes extranjeros a seguir estrategias que permitan a las empresas adaptarse, transformarse o redefinir sus políticas y prácticas de recursos humanos para obtener una mayor ventaja competitiva sostenible. El investigador Greene (2011) escribe: “Las organizaciones que deseen efectivamente atraer, retener, motivar y satisfacer a una fuerza laboral diversa y de alta calidad deben reconocer las diferencias culturales, respetarlas y conciliarlas”.

Podemos mencionar otros muchos ejemplos del pobre resultado que representa estos conflictos dentro de las organizaciones. Sin embargo, más que mencionar el hecho, es importante conocer las razones y por qué son tan frecuentes los fracasos de las fusiones, adquisiciones e inversiones principalmente si estos fracasos provienen de choques a causa de diferencias culturales (organizacionales y nacionales). Los

gerentes extranjeros (expatriados) en las empresas multinacionales (EMNs) son responsables de establecer estrategias que permitan a las empresas adaptarse, transformarse o redefinirse para poder obtener mayor ventaja competitiva sostenible. Una de estas estrategias que poseen las EMNs para manejar estas diferencias, mantener control y establecer guías generales que enfoquen las acciones organizacionales de las filiales son las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos (PPRH) y el liderazgo de los supervisores a nivel internacional.

## **2. Marco teórico**

### **2.1 Los expatriados y su relación con los supervisados (locales)**

Durante la fase inicial de la relación entre una empresa matriz y la filial, suelen ocurrir choques culturales y la empresa matriz los soluciona por la fuerza; reemplazando a las personas claves en la filial por los directivos (expatriados) de la casa matriz, (Lawson y Swaim, 1985; Hofstede 1999). En otros casos, las personas claves en la filial, no esperan a que esto, suceda y abandonan la empresa por cuenta propia (Hofstede 1999). Se estima que del 50% al 75% de los directivos clave de las empresas adquiridas dejan voluntariamente la nueva organización en los primeros años (Baytos, 1986). Un elemento muy importante de la internacionalización de las empresas es la transferencia de los individuos y en ocasiones de sus familias, más allá de las fronteras de sus países, por períodos limitados de tiempo, de tal modo que puedan trabajar para la misma organización desde otro país (Suutari & Brewster, 2003). En el aspecto gerencial el proceso de expatriación es uno de los medios más utilizados por las EMNs para coordinar sus actividades internacionales Hofstede (1999) y establecer un control directo en el día a día de los aspectos gerenciales y de los empleados en la filial adquirida. Los expatriados son aquellos empleados gerenciales extranjeros, que tienen sus relaciones personales, familiares y profesionales básicas en un país, y se desplazan para realizar su actividad profesional en otro país en el que deben desarrollar de manera estable su vida personal, familiar y social, para regresar después de un

período de tiempo relativamente largo, a su país de origen (Pin, 1998). Otras definiciones plantean que los expatriados son empleados que las empresas multinacionales destinan, generalmente en muy buenas condiciones, a vivir y trabajar en el extranjero por un tiempo determinado (Bonache y Cabrera, 2002).

Ante este escenario, la empresa compradora se ve obligada a satisfacer la necesidad del personal directivo con personal del mismo nivel, pero proveniente de la empresa matriz o en muy raras excepciones con personal de la misma empresa (filial). En términos generales, este proceso se convierte en un mecanismo de control para la empresa matriz, el cual le proporciona garantías de que las políticas de la empresa matriz serán implantadas en el extranjero. El reemplazo del personal directivo en una filial es el primer contacto de la empresa matriz con el personal de nivel intermedio o de baja jerarquía en la filial. Este contacto genera grandes choques culturales entre los expatriados, y de manera directa en el compromiso organizacional en los trabajadores en la filial. Los administradores y los empleados técnicos que son enviados a trabajar fuera de su país (expatriados) deben adaptar sus estilos gerenciales, hábitos de comunicación y otras prácticas a las culturas que los reciben. Su misión principal es lograr una integración de culturas y obtener mayor productividad para la empresa matriz, así como para los empleados del país donde esta ópera. En la integración de las áreas y los equipos de trabajo es donde se desarrolla y se origina la nueva forma de trabajo y donde además, es necesario adaptarse a los nuevos estilos de trabajo y a las prácticas y políticas de recursos humanos. Existen dos situaciones que podemos examinar en cuanto a las relaciones de una empresa matriz y su filial sobre el comportamiento humano. En primer lugar, tenemos personas con una cultura nacional (estilos y comportamientos) diferentes y en segundo lugar, se genera la interacción entre personas que a través del tiempo han formado las culturas organizacionales de cada empresa. El comprender más las complejidades asociadas con la supervisión de los empleados de diferentes culturas nacionales ha sido de gran interés para las empresas multinacionales (Thomas, 2002).

## **2.2. La estrategia de la empresa matriz en cuanto a los sistemas de recursos humanos y su relación con los supervisados (locales)**

La decisión estratégica de adaptar sus sistemas de recursos humanos de la empresa matriz al contexto sociocultural de cada una de sus filiales o en su defecto, aplicar de manera uniforme las prácticas y políticas de recursos humanos en todas las filiales. La génesis gerencial de esta decisión estratégica surge del marco teórico desarrollado por Lawrence y Lorch (1967) en el cual afirman que las empresas multinacionales deben configurar los sistemas de recursos humanos de sus filiales enfrentando las presiones de ambas empresas y coordinar entre sí las distintas unidades (integración) se acentúa con las exigencias que plantea cada unidad para operar eficientemente en su entorno local (diferenciación). Otras investigaciones sostienen una visión universalista sobre la existencia de un conjunto de prácticas gerenciales universalmente eficientes, independientemente de la estrategia y del país en que actúe la empresa y en su lugar, apoyan un enfoque contingente que incide en la necesidad de integrar o ajustar el sistema de recursos humanos con la etapa y la estrategia de la filial, así como con las condiciones de su entorno local, Walton (1985), Pfeffer (1994) y Huselid (1995).

En resumen, ambos modelos giran en torno a tres aspectos, que definen el contenido básico de la literatura sobre el tema: en primer lugar, las estrategias que desarrollan las EMNs en el diseño del sistema de recursos humanos de sus filiales; en segundo lugar, los determinantes de esas estrategias y, finalmente, la eficiencia relativa de las mismas. Para que las organizaciones obtengan un mejor resultado tienen que adaptar sus prácticas de recursos humanos al contexto sociocultural de cada una de sus filiales. El grado de similitud o diferenciación entre el diseño de los sistemas de recursos humanos entre la matriz y la filial son mejores cuando las prácticas de recursos humanos de la unidad de la empresa son congruentes con la cultura nacional (Newman y Nollen, 1996). A raíz de estas decisiones tomadas por la empresa matriz en la filial, se presentan unas series de dificultades que producen choques entre la cultura organizacional y nacional de ambas empresas, los cuales desembocan en una relación estrecha en el nivel del compromiso organizacional en los empleados.

Las empresas multinacionales están muy conscientes de la incompatibilidad entre culturas las cuales generan conflictos en ambas empresas. Taylor et al. (1996) presentan la tipología de las estrategias generales que adoptan las EMNs. Para Taylor et al. (1996), las EMNs desarrollan tres enfoques básicos a la hora de diseñar su sistema de recursos humanos en las filiales: el exportador, el adaptativo y el híbrido. Estas estrategias se diferencian entre sí en tres dimensiones en la empresa: el grado en que el sistema de recursos humanos de la filial refleja el sistema de recursos humanos de la matriz; la fuente a la que la filial atribuye los problemas cuando falla el sistema y el grado en que la EMN comparte las innovaciones de recursos humanos desarrolladas en la filial con la matriz u otras filiales, (Byrd et al., 1998).

Gran parte de las empresas multinacionales que experimentan fracaso se debe a la falta de flexibilidad en las prácticas y políticas de recursos humanos o por falta de un análisis previo de la cultura a la cual se le aplicarán dichas prácticas. A manera de ejemplo, la aplicación de las prácticas y políticas de recursos humanos que fueron exitosas en una filial y trasladarlas a otra filial en un país completamente diferente sin considerar la cultura organizacional o las culturas nacionales de los empleados nativos en la filial. A largo plazo, el resultado de esta decisión, convierten dichas prácticas y políticas de recursos humanos en un gran problema tanto para la empresa matriz, como para los empleados de la empresa local. Utilicemos como ejemplo, la implantación de un sistema de evaluación de desempeño exitoso de una filial en donde sus empleados tienen unos niveles de individualismo muy alto (según, establecido por Hofstede, 1980), a otra filial donde sus empleados tienen niveles de individualismo muy bajo y que su manera de trabajar en colaboración con los demás. La implantación de este sistema puede tener grandes problemas si no se toma en consideración las costumbres y los modos de trabajar de ese país. A largo plazo, el sistema de evaluación del desempeño se convierte en uno inoperante y obsoleto. Otro caso, es la práctica de recursos humanos relacionada con los procesos de la toma de decisiones participativas, que para algunas culturas, puede considerarse positivo o negativo. En aquellas culturas

## Población de bajos ingresos y uso de créditos al consumo en Celaya, Guanajuato

donde existe un alto grado de individualismo entre sus empleados la toma de decisiones participativa no obtendrá los resultados esperados. Hemos visto que en la mayoría de las organizaciones pueden copiar tecnología, procesos de manufactura, productos y estrategias. Sin embargo, las prácticas de la administración de los recursos humanos son difíciles de copiar, lo que representa una competencia medular única (Pfeffer, 1994 citado en Burke & Cooper, 2004).

La situación expresada en el párrafo anterior plantea unos procesos de cambios inesperados para el personal de la empresa adquirida que en ocasiones pueden ser amigables o por el contrario, pueden llegar a ser hostiles, dado que involucran las emociones personales de los empleados tales como: incertidumbre, ansiedad, malestar, alto grado de estrés, falta de tolerancia a la ambigüedad, sensación de perdedores y otros ganadores, dudas, desconocimiento de sus funciones, comunicación imprecisa, y clima de tensión, entre otros. Por otra parte, los procesos de índole gerencial-administrativo en la empresa filial también se afectan, como por ejemplo: puestos, duplicidad de cargos o funciones, conflictos culturales, problemas en los estilos de liderazgo, resistencia a las mudanzas, definiciones poco claras de la situación deseada, selección de nuevos empleados para cargos clave, diferencias en los beneficios, ruptura del contrato psicológico, percepción de falta de crecimiento o desarrollo profesional, luchas por obtener ventajas de la situación, pérdida del sentido de pertenencia, poder, status, ausentismo, tardanzas, se afectan la moral y la productividad. A modo de resumen se presenta el modelo de Marks y Mirvis (1998) en el que se muestra las señales que pueden ocasionar las F/A en tres áreas de la empresa: Reacciones personales, Reacciones Organizativas y Reacciones culturales de estrés.

Cuando una empresa multinacional adquiere una empresa local, la adquiere en su totalidad; esto es: el capital, maquinaria y la empleomanía. La tarea de la empresa matriz en la nueva relación de empresa (matriz y filial) es conservar o aumentar el compromiso organizacional del trabajador y evitar la fuga del personal idóneo de la filial.

El conseguir este objetivo no es una tarea fácil. A menudo, resulta difícil para los expatriados de la empresa matriz evaluar el compromiso organizacional de los supervisados, principalmente por la relación que existe entre el estilo de este y la percepción de los empleados sobre ese estilo generado a raíz de las diferencias culturales en el lugar de trabajo. Dicho de otra manera, lo que el supervisor entiende que está bien y por otra parte, lo basado en sus creencias y valores. Otro aspecto de igual importancia es el establecimiento de las buenas relaciones personales entre el supervisor con los supervisores y los gerentes extranjeros. Si la empresa matriz no cuenta con la forma de constatar el compromiso organizacional de un supervisor y este no llena las expectativas laborales que se espera de él, puede sufrir daños físicos o morales.

El ajuste cultural proporciona un ambiente agradable de trabajo donde el empleado pueda desempeñarse mejor y mostrar una productividad máxima que impacte la competitividad de la empresa en la industria y la economía del país. Dicho de otro modo, la diferencia cultural y el conflicto que se genera con él tiene una gran influencia en el comportamiento gerencial y por ende en el compromiso organizacional de los supervisados. Es un hecho, que los gerentes individuales tienen su propio conjunto de creencias sobre el buen y el mal comportamiento gerencial, el cual ha sido moldeado a partir de sus propias culturas nacionales, Laurent (1983). Mead (1998) indicó que "Las diferencias entre las culturas nacionales crean importantes oportunidades para el crecimiento y desarrollo, pero también pueden causar problemas serios si no se entienden". Dentro de las empresas multinacionales se producen contactos interculturales muy intensos. Los estudios realizados sobre la multinacional de IBM son una prueba de la variedad cultural existente en el interior de estas (Hofstede 1980).

### **3. Metodología**

El diseño de la investigación utiliza la estadística descriptiva y el análisis correlacional. Los diseños de investigaciones descriptivas consisten en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. Para establecer la relación entre las variables de investigación esta se realizó en una empresa multinacional (EMN) en la industria de la construcción radicada en Puerto Rico.

#### **3.1 Propósito de la Investigación**

La investigación tiene como propósito medir y explicar las relaciones entre las variables consideradas: Satisfacción con la implantación de las prácticas y políticas de recursos humanos, Satisfacción con el liderazgo de los supervisores, Grupos de empleados dirigidos por supervisores (expatriados o locales) y el compromiso organizacional de los supervisados en una empresa multinacional radicada en Puerto Rico. El diseño de la investigación utiliza la estadística descriptiva y el análisis correlacional.

Los tres objetivos de la investigación fueron:

1. Determinar la relación entre la satisfacción con la implantación de las Prácticas y Políticas de Recursos Humanos y la satisfacción con el liderazgo en el compromiso organizacional de los supervisados.
2. Evaluar si existen diferencias en el compromiso organizacional entre los grupos de empleados dirigidos por supervisores expatriados y los grupos de empleados dirigidos por supervisores locales.

3. Analizar si la satisfacción con el liderazgo exhibido por los supervisores se relaciona con la satisfacción en la implantación de las políticas y prácticas de recursos humanos y el compromiso organizacional de los supervisados.

### **3.2. Problema de investigación**

Los procesos relacionados con la empresa matriz y sus filiales conllevan un alto grado de complejidad y dentro de esta complejidad, es común observar que se generan muchos escenarios distintos a los proyectados por la gerencia de la Empresas Multinacionales (EMNs). Es por ello, que desde el punto de vista de la alta gerencia, es imperioso ir más allá a las consideraciones estratégicas o financieras y corroborar los problemas de recursos humanos que emergen en estos procesos. Como por ejemplo, los estudios realizados indican que más de un tercio de las fusiones fracasan antes de los cinco años y que la mayoría de estos fracasos se debe a factores relacionados con los recursos humanos (Senn, 1989). El problema de la investigación se centra en dos situaciones que originan los choques entre ambas empresas y que ocasionan una disminución en el compromiso organizacional del supervisado y por ende un menor desempeño tanto individual como organizacional.

La primera situación es la sustitución del personal directivo de la filial por personal directivo proveniente de la matriz (expatriados) el cual tienen contacto directo con el personal de la filial. En las empresas pueden existir diferencias entre los supervisores y supervisados, estas diferencias experimentan un gran crecimiento luego de la adquisición de la misma, dado a que se le añade un elemento de carácter cultural (nacional y organizacional) a esta relación. La segunda situación es la decisión estratégica de la empresa matriz en cuanto a la selección del diseño del sistema de recursos humanos que será implantado en la filial o el grado de similitud o diferenciación entre el diseño del sistema de recursos humanos de la empresa matriz

Población de bajos ingresos y uso de créditos al consumo en Celaya, Guanajuato

con el de la filial (Rosenzweig y Nohria 1994) a través de la implantación de las prácticas y políticas de recursos humanos utilizadas por los expatriados.

La pregunta de la investigación es: ¿Cómo la satisfacción con la implantación de las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos y la satisfacción con liderazgo que manifiestan los supervisores se relacionan con del compromiso organizacional de los supervisados?

De esta forma, se formularon las siguientes hipótesis:

H1 La satisfacción de los supervisados con la implantación de las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos tiene relación con su compromiso organizacional.

H2 La satisfacción de los supervisados con el liderazgo exhibido por los supervisores tiene relación con su compromiso organizacional.

H3 Existen diferencia en el compromiso organizacional entre los grupos de empleados dirigidos por supervisores expatriados y los locales.

H4 La satisfacción de los supervisados con el liderazgo de los supervisores, se relaciona con la satisfacción en la implantación de las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos y el compromiso organizacional de los supervisados.

El marco teórico utilizado para contestar la pregunta de investigación y corroborar las hipótesis es el Intercambio líder-miembro (LMX: leader-member exchange) de los investigadores Wright y Nishii (2004). La característica del modelo es que subdivide las reacciones de los empleados en dos áreas: actitudes y conducta esperada.

Recientemente este modelo fue actualizado por los investigadores de la Universidad de Bath, John Purcell y Sue Hutchinson en 2007.

## **4. Resultados y conclusiones**

### **4.1. Resumen de los Resultados y Discusión**

La investigación tiene como propósito medir y explicar las relaciones entre las variables consideradas: grupos de empleados dirigidos por supervisores expatriados o locales, satisfacción con la implantación de las políticas y prácticas de recursos humanos, satisfacción con el liderazgo y el compromiso organizacional de los supervisados en una EMN radicada en Puerto Rico. El diseño de la investigación utiliza la estadística descriptiva, el análisis correlacional e inferencial.

La población total de la planta es de doscientos cuarenta y cinco (N= 245) empleados, distribuidos de la siguiente forma, doscientos quince (215) empleados y treinta (30) supervisores de línea. Los sujetos que participaron en el estudio, fueron diecinueve (19) supervisores de línea y noventa y uno (91) empleados, obteniendo una participación del 51.2% (n = 110) del total de la planta.

### **4.2. Análisis y discusión de la Pregunta de Investigación**

Los estudios empíricos son cada vez más concluyentes al confirmar que la implantación de las políticas y las prácticas de recursos humanos es un componente importante que contribuye con la eficacia en las organizaciones y permiten alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Becker y Huselid 1998). Para contestar la pregunta de investigación, se realizó un análisis estadístico que nos permitió verificar de manera empírica la existencia o no de dicha relación. La pregunta de investigación tiene dos elementos importantes sobre el tema del compromiso organizacional, los cuales serán considerados por separado. El primer elemento, es la implantación por

los supervisores de las políticas y las prácticas de recursos humanos y el segundo elemento es su liderazgo.

#### **4.3. Política y Prácticas de Recursos Humanos y su relación con el Compromiso Organizacional**

En cuanto al primero de los análisis, el mismo reveló un coeficiente de correlación positivo ( $r = 0.42$ ) entre ambas variables. Además se obtuvo el p-valor asociado de 0.000 el cual es menor que el nivel de significación establecido “a priori” de ( $p < 0.01$ ) o menor al uno %. Los resultados observados sugieren la existencia de evidencias a favor de que la correlación poblacional entre la variable política y práctica de recursos humanos y el compromiso organizacional es estadísticamente significativa. Es importante señalar que todas y cada una de las dimensiones relacionadas al compromiso organizacional (compromiso de continuidad, compromiso normativo y compromiso afectivo) mantienen el mismo resultado de relación y de significancia estadística ( $r = .27$ ,  $r = .39$  y  $r = .37$ ) respectivamente.

En resumen, si se logra un aumento en el nivel de satisfacción con las políticas y prácticas de recursos humanos obtendríamos un aumento en el nivel de compromiso organizacional y de la misma forma con cada uno de las dimensiones. Estas conclusiones confirman los hallazgos encontrados en las investigaciones realizadas por Hutchinson y Purcell (2003) las cuales concluyen que existe una relación simbiótica entre la aplicación por parte de los supervisores de políticas y las prácticas de recursos humanos y el conjunto de actitudes de los empleados, como por ejemplo la satisfacción laboral y el compromiso organizacional entre otras. Por tanto, es recomendable establecer una alineación de la Administración de Recursos Humanos con la estrategia de la organización (ajuste estratégico) y la alineación de las diferentes prácticas de gestión de recursos humanos, tales como: las oportunidades de carrera y la formación y evaluación dentro de la organización (ajuste interno), factores importantes para explicar la relación entre la gestión de recursos humanos y

el desempeño organizacional. Este hecho propicia consecuencias en el compromiso organizacional de los empleados las cuales pueden ser observadas en las actitudes más comúnmente utilizados por los empleados y que han sido vinculados empíricamente con un mayor rendimiento laboral, un menor ausentismo, una menor rotación y una mayor participación e implicación laboral.

#### **4.4. Satisfacción con el Liderazgo y su relación con el Compromiso Organizacional**

En cuanto al segundo elemento, el análisis evidenció un coeficiente de correlación ( $r = .19$ ) positivo y estadísticamente significativo entre ambas variables, menor del 5% ( $p > .05$ ). En el análisis individual por dimensiones se destaca el compromiso afectivo, el cual obtuvo como resultado un coeficiente de relación moderado y significativo ( $r = .30$ ;  $p < .000$ ). Este compromiso afectivo está relacionado con los componentes emocionales que tiene el empleado con su organización que lo lleva a tener un sentido de orgullo o pertenencia con la empresa. El compromiso afectivo es definido por Mowday, Steers y Porter (1979) de la siguiente manera: “es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma”. Conceptualmente, esta dimensión del compromiso el empleado exhibe tres características: en primer lugar está convencido y acepta de los objetivos y valores de la organización; en segundo lugar, tiene una disposición y esfuerzo en beneficio de la organización y en tercer lugar, siente una obligación de permanecer como miembro a la organización.

En resumen, los resultados obtenidos en nuestra investigación evidencian la importancia que tiene la percepción de los empleados, tanto para las políticas y las prácticas de recursos humanos como el liderazgo exhibido por el supervisor. Los resultados en ambos casos mostraron una correlación positiva y estadísticamente significativa. En otras palabras, que en la medida en que la satisfacción con dichas

variables aumentan (políticas y prácticas de recursos humanos y liderazgo) de esta misma manera aumentará el compromiso organizacional de los supervisados.

#### **4.5. Primera hipótesis de investigación**

*H1 La satisfacción de los supervisados con la implantación de las políticas y prácticas de recursos humanos tiene relación con su compromiso organizacional.*

La hipótesis anterior tiene el propósito de verificar la relación entre el compromiso organizacional de los supervisados y la satisfacción que tienen estos con la implantación de las políticas y prácticas de recursos humanos por los supervisores. El resultado obtenido es que la satisfacción con la implantación con las políticas y prácticas de recursos humanos (VI) tiene una relación positiva y significativa ( $r=.42$ ) al uno por ciento (1%) en el compromiso organizacional (VD), lo que confirma la primera hipótesis de la investigación. En esta primera hipótesis se plantea el vínculo crítico entre la influencia que poseen las prácticas de recursos humanos con las actitudes de los empleados y cómo utilizarlas para mejorar el compromiso organizacional de los supervisados.

Del análisis de correlaciones se desprende que todas las políticas y prácticas de recursos humanos consideradas en la investigación reflejan tener una correlación estadísticamente significativa con la variable de compromiso organizacional y sus dimensiones (compromiso afectivo, compromiso normativo y compromiso de continuidad) en un nivel de significancia del uno por ciento ( $p < 0.01$ ). La dirección de todas las correlaciones resultaron ser positivas, lo cual es indicativo que tanto el compromiso organizacional como la satisfacción de los empleados estuvieron relacionadas directamente con las políticas y prácticas de recursos humanos utilizadas. Por tanto, todas las políticas y las prácticas de recursos humanos que utiliza la empresa multinacional posterior a la fecha de adquisición (2002) ejercen influencia en los resultados actitudinales de los empleados.

La información obtenida de los resultados constituye una herramienta gerencial muy importante, ya que el conocimiento de la relación existente entre las políticas y prácticas de recursos humanos y el compromiso organizacional de los supervisados por la gerencia de la empresa, ofrecen la oportunidad de aumentar el compromiso organizacional. Para esto se debe enfatizar en las políticas y prácticas de recursos humanos de justicia de proceso (JP), los beneficios adicionales del sueldo (BS) y la justicia distributiva (JD). Estos resultados obtenidos son congruentes con los estudios realizados por Brooke, Russell y Prince (1988); Porter; Steers Mowday y Boulian (1974) y Vandenberghe, Bentein y Stinglhamber (2004). En el análisis de los reactivos de las implicaciones para la organización, las dos políticas y prácticas de recursos humanos relacionadas con la justicia, (justicia de proceso y distributiva) están dirigidas a la percepción que tienen los supervisados sobre la equidad de las políticas y las prácticas formales en la que se fundamentan las tomas de decisiones relacionadas con el personal. Estos son procedimientos o criterios normativos que se han seguido para distribuir los recursos de un modo u otro. Los supervisados piensan que se siguen procedimientos justos cuando perciben que se procuran tratar a todos por igual. El segundo se refiere a los juicios que los supervisados realizan con respecto a la proporción de aportaciones y recompensas que experimentan en relación con la proporción de los otros con los que se identifican. En este sentido, la mayoría de las investigaciones consultadas coinciden en que a través de un plan de implantación de las prácticas de recursos humanos se logra un mayor compromiso de los empleados y estas a su vez generan una ventaja competitiva sostenible, imprescindible para la competencia en el entorno global en el que operan.

El resultado obtenido nos indica que existe una relación entre la implantación de las prácticas y políticas de recursos humanos y todas las dimensiones del compromiso organizacional. El compromiso con la organización es un vínculo psicológico que establece el empleado con su organización, a través de pequeñas inversiones que va realizando en el tiempo y que cambiar de organización tendría como resultado la pérdida

de su inversión. Además, manifiesta unión con la organización por el intercambio (organización – individuo), resultado para este último una obligación o responsabilidad por realizar un buen trabajo. Los resultados implican que los empleados han evaluado la forma en que los supervisores implantan las prácticas y las políticas de recursos humanos y que sienten satisfacción con las mismas, lo que generan un compromiso organizacional con la empresa. Esto es, que se ha desarrollado en los empleados el comportamiento y las actitudes deseados, a través del establecimiento de conexiones psicológicas entre los objetivos de la organización y los objetivos de los empleados. Utilicemos como ejemplo una de las prácticas de recursos humanos que más se relaciona con el compromiso organizacional: la de justicia de proceso. Los sistemas deben estar diseñados para ser aplicados equitativamente a todos o la mayoría de los empleados de manera equitativa; sin embargo, si el empleado no percibe así, la equidad de esta práctica genera una actitud de poca satisfacción. Esto provoca un cambio en el comportamiento del empleado que se refleja con niveles de compromiso organizacional más bajos.

#### **4.6. Segunda hipótesis de investigación**

*H2 La satisfacción de los supervisados con el liderazgo exhibido por los supervisores tiene relación con su compromiso organizacional.*

Los resultados de la investigación muestran una correlación positiva de ( $r = .19$ ) y estadísticamente significativa en el nivel mayor al cinco por ciento ( $p > .05$ ). Estos resultados son congruentes con las investigaciones realizadas por Mathieu y Zajac, (1990), los cuales proponen un modelo que correlaciona la variable liderazgo (antecedentes) con la motivación y la satisfacción para determinar el compromiso organizacional y el rendimiento del empleado (consecuencias). De acuerdo con este modelo, una de las variables que tiene un efecto mayor con el compromiso organizacional es la satisfacción con el sistema de supervisión, la cual ha mostrado un efecto positivo. Esto es, mientras la variable satisfacción aumenta, igualmente aumenta el compromiso organizacional de los empleados.

Los hallazgos de la investigación demostraron la existencia de una mayor relación entre la satisfacción de los supervisados con la implantación de las políticas y las prácticas de recursos humanos y el compromiso organizacional que la satisfacción con el liderazgo y el compromiso organizacional. Esta diferencia puede estar relacionada con el tercer aspecto de los roles del gerente de línea (implantar las prácticas de recursos humanos y de actividades de liderazgo) en los aspectos de la Administración de Personal de Hutchinson y Purcell (2003). El tercer aspecto se refiere al liderazgo, el cual incluye entre sus actividades: comunicar e informar a los empleados, responder a sus sugerencias, tratarlos justamente y atender problemas operacionales. Al ejercer estas actividades, los gerentes demuestran sus destrezas interpersonales. Estos resultados son congruentes con los obtenidos en la investigación.

Esta información constituye otra herramienta gerencial muy importante en la toma de decisiones gerenciales, ya que si la gerencia de la filial quiere aumentar el compromiso organizacional debe enfatizar en las formas de liderazgo que vayan dirigidos a cómo ocuparse de los problemas en el área de trabajo (OP), a responder a las sugerencias de los empleados (RS) y a considerar la manera de tratar a los empleados en forma justa (TJ). Estos resultados son congruentes con los estudios realizados por Young, Worchel, Woehr (1998). Los resultados en los estudios antes citados mostraron que están relacionados significativa y positivamente con el compromiso: satisfacción con el sistema de promoción, características del trabajo, comunicación, satisfacción con el liderazgo, satisfacción laboral, intercambios extrínsecos e intrínsecos y las recompensas.

#### **4.6. Tercera hipótesis de investigación**

*H3 Existen diferencia en el compromiso organizacional entre los grupos de empleados dirigidos por supervisores expatriados y los locales.*

Los resultados obtenidos para esta hipótesis van dirigidos a verificar si existen diferencias entre los promedios del compromiso organizacional (VD) de los supervisados, dirigidos por supervisores expatriados (SE) o los locales (SL) y si el hecho de ser supervisado por un expatriado (VI) se relaciona con la satisfacción en la implantación de las políticas y las prácticas de recursos humanos (VI) y esta a su vez con el compromiso organizacional del supervisado (VD). En otras palabras, nos interesa conocer la relación de los grupos de trabajo dirigidos por los supervisores expatriados y la satisfacción que tienen los supervisados con la implantación de las Políticas y Prácticas de Recursos Humanos y su compromiso organizacional.

Los resultados sugieren que la grupos de empleados dirigidos por supervisores expatriados no puede ser considerados determinante en el compromiso organizacional de los supervisados porque este no presenta diferencias significativas en los resultados. Como se puede observar, la inserción de la interacción entre la variable grupos de empleados dirigidos por supervisores expatriados y la variable predictora satisfacción con la implantación de las políticas y prácticas de recursos humanos no estuvo asociada con un incremento significativo en la varianza explicada del compromiso organizacional intergrupala ( $\Delta F = .022$  con  $p > .00$ ). En este sentido, no existe evidencia estadística que demuestre que la variable grupos de empleados dirigidos por supervisores expatriados sea una determinante en el compromiso organizacional de los supervisados. Por lo tanto, esta hipótesis no se confirma. En cuanto a la relación de la variable independiente grupos de empleados dirigidos por supervisores expatriados y el compromiso organizacional de los supervisados no se encontraron mediciones específicas fuera de investigaciones en donde se hace referencias al desempeño de los expatriados en las empresas multinacionales. Por tal razón, no tenemos marco de comparación con estos resultados.

Podemos mencionar como dos factores que pueden incidir en la relación de los grupos de empleados dirigidos por supervisores expatriados la satisfacción con la implantación de las políticas y prácticas de recursos humanos y el compromiso organizacional de los supervisados. En primer lugar, el concepto de la inteligencia cultural de parte de los expatriados y en segundo lugar el tiempo que el expatriado está asignado en el país de acogida.

#### **4.7. Hallazgos relacionados a la cuarta hipótesis de investigación**

*H4 La satisfacción de los supervisados con el liderazgo de los supervisores, se relaciona con la satisfacción en la implantación de las políticas y las prácticas de recursos humanos y el compromiso organizacional de los supervisados.*

Los resultados relacionados con esta hipótesis van dirigidos a verificar si el liderazgo exhibido por los supervisores se relaciona con la satisfacción en la implantación con las políticas y prácticas de recursos humanos y el compromiso organizacional de los supervisados. Esta hipótesis fue diseñada con dos objetivos principales: primero, comprobar la relación entre la satisfacción con la implantación de las políticas y prácticas de recursos humanos y el compromiso organizacional de los supervisados, (ver hipótesis 1) y segundo, demostrar que la citada relación está relacionada con la satisfacción del liderazgo. Respecto al primer objetivo, los resultados obtenidos muestran una relación directa y significativa entre la satisfacción con el liderazgo y la satisfacción con la implantación de las políticas y las prácticas de recursos humanos ( $r = .52$ ;  $p < .01$ ) de manera que cuanto mayor es la satisfacción percibida entre los supervisados de la implantación de las políticas y las prácticas de recursos humanos por los supervisores, mayor es su compromiso organizacional.

Para determinar si la variable satisfacción liderazgo se relaciona entre la percepción con políticas y prácticas de recursos humanos y Compromiso Organizacional,

llevamos a cabo el análisis de regresión lineal, siguiendo el procedimiento recomendado por Aiken y West (1991). Los resultados obtenidos muestran que la satisfacción con el liderazgo, no se relaciona significativamente con el compromiso organizacional de los supervisados. En este caso, aunque la inclusión de la interacción entre la satisfacción del liderazgo y la satisfacción con la implantación de las políticas y prácticas de recursos humanos estuvo asociada con un incremento en la varianza explicada del compromiso organizacional intergrupales, este no fue estadísticamente significativo ( $\Delta F = .567$  con  $p = .453$ ). Estos resultados son consistentes con los resultados obtenidos en la investigación de Marrero (2008) en la cual se encontró que la variable liderazgo se relacionaba débilmente entre la políticas y prácticas de recursos humanos y los niveles de compromiso organizacional y la satisfacción en el trabajo de los empleados.

Los resultados obtenidos nos sugieren que parte de la asociación entre la satisfacción con la implantación de las políticas y prácticas de recursos humanos y compromiso organizacional de los supervisados se explicaría, por la satisfacción con el liderazgo que tienen los supervisados. En este sentido, los gerentes de primera línea necesitan diseñar las actividades de gestión de las personas con las prácticas de recursos humanos con el fin de ayudar a motivar y recompensar a los empleados y hacer frente a los problemas de rendimiento y las necesidades de los trabajadores. Como menciona Purcell y Hutchinson (2009), la forma en que los supervisores comunican estas prácticas, se verá influenciada por el comportamiento del líder y el establecimiento por parte de la alta gerencia de un clima apropiado en la organización (Bowen y Ostroff 2004, citado en Purcell y Hutchinson 2009). Los empleados tienden a influenciarse más por las prácticas de recursos humanos y por el comportamiento de líder. Un mal diseño o políticas inadecuadas, pueden ser mejoradas por el comportamiento de un líder de la misma manera que las prácticas de recursos humanos pueden ser negativas debido a un comportamiento pobre o débil líder.

## 5. Referencias

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park: Sage.
- Baytos, L. (1986). *The human resource side of acquisitions and divestitures*. Human Resource Planning. 9. 167-175.
- Becker, B. E. & Huselid, M.A. (1998) *High performance works system and firm performance: A synthesis of research and managerial implications*. Research in Personnel and Human Resources Management, 16, 53-101
- Bonache, J. Y A. Cabrera (2002), *Dirección estratégica de personas: evidencias y perspectivas para el siglo. XXI*, Ed. FT Prentice Hall.
- Brooke, P.; Russell, D. y Prince J. (1988) Discriminant validation of measure of job satisfaction, job involvement, and organizational commitment, Journal of Applied Psychology 73(2), p. 139-145.
- Burke, R. & Cooper, C. (2004). *The human resources revolution: why putting people first matters*. En Burke, R. & Cooper, C. Reinventing human resource management: challenges and new direction. New York: Routledge
- Byrd, A. L.; Taylor, S. y Beechler, S. (1998) *A typology of international human resource management in Japanese multinational corporations: organizational implications*
- De Cieri, H.L. (2007). "Transnational firms and cultural diversity", en Peter Boxall, John Purcell y Patrick Wright (comps.), The Oxford Handbook of Human Resource Management, Oxford, Oxford University Press, pp. 509-529.
- Gannon, M. & Associates (1994), *Understanding Global Cultures: Metaphorical Journeys Through 17 Countries*, Sage Publications, California.
- Greene, R. J. (2011). *Rewarding Performance: Guiding Principles, Custom Strategies*. New York: Routledge.

Población de bajos ingresos y uso de créditos al consumo en Celaya, Guanajuato

Hall, E. (1976), *Beyond culture*. Anchor-Doubleday, New York.

Hernández, M. G. (2010). “¿Son los adiestramientos transculturales indicadores del éxito o fracaso para la adaptación de los expatriados?” (1487541). ProQuest Dissertations and Theses Global. (822495800), en [search.proquest.com/docview/822495800?accountid=44049](http://search.proquest.com/docview/822495800?accountid=44049).

Hofstade, G. (1999) Problems remain, but theories will change: The universal and the specific in 21 st-century global management. *Organizational Dynamics*, 2, 34-44.

Hofstede G (nd) *Geert Hofstede Analysis* Recuperado 12 diciembre 2008. De <http://international-business-etiquette.com/besite/hofstede.htm>

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Hofstede, G; Hofstede, G J (2005). *Cultures and organizations: software of the mind* (Revised and expanded 2nd ed.). New York: McGraw-Hill.

Huselid, M.A. (1995) *The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance*. *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-72.

Hutchinson, S. y J. Purcell (2006). “Satisfaction with HR practices and commitment to the organisation: Why one size does not fit all”, *Human Resource Management Journal*, vol. 15, núm. 4, pp. 9–29, DOI: 10.1111/j.1748-8583.2005.tb00293.

Inglehart, Ronald F., and Christian Welzel. 2005. *Modernization, cultural change, and democracy : the human development sequence*. New York : Cambridge University Press.

Kluckhohn, F. & Strodtbeck, F. (1961), *Variations in Value Orientations*, Row & Petersen, Evanston, Illinois.

- Kubo, E. K. d. M. (2013). "Ajustamento Intercultural de Executivos Japoneses Expatriados No Brasil: Um Estudo Empírico/Intercultural". RAE, 53(3), 243-255, en [search.proquest.com/docview/1371294948?accountid=44049](http://search.proquest.com/docview/1371294948?accountid=44049).
- Laurent, A. (1983). *The cultural diversity of western concept of management, International Studies of Management and Organization*, Vol. XIII, No. 1-2, pp. 75-96
- Lawrence, P.R. y Lorch J.W. (1967) *Differentiation and integration in complex organizations Administrative Science Quarterly* June, pp.1-47.
- Lawson, K. S. & Swain, P. A. (1985). *Leadership style: Differences between expatriates and locals*. Leadership & Organization Development Journal, 6(4), 8-7
- Marks, M. L., & Mirvis, P. H. (1998). *Joining forces: Making one plus one equal three in mergers, acquisitions, and alliances*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Marrero, C. A. (2008). Efectividad de las prácticas de recursos humanos en una subsidiaria de una corporación
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment* [versión electrónica]. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mead R. (2005) *International management: cross-cultural dimensions* Publisher: Wiley-Blackwell
- Mowday, R., Steers, R., and Porter, L. (1979). *The measurement of organizational commitment*. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Newman, K. y Nollen, S. (1996): *Culture and Congruence: The Management practices and National Culture*. *Journal of International Business Studies*,(4), páginas 753- 779.
- Pfeffer, J. (1994) *Six Dangerous Myths About Pay*. *Harvard Business Review*, May-June, p. 109-119.

Población de bajos ingresos y uso de créditos al consumo en Celaya, Guanajuato

Pin, J.R. (1999) *La previsión Empresarial en España*. Madrid. McGraw-Hill Interamerica de España.

Rosenzweig, P. M., Nohria, N. (1994). *Influences on human resource management practices in multinational corporations*. Journal of International Business Studies 25:229-251.

Senn, L. (1989). Culture en Richard S. Bibler (Eds.). *The Arthur Young Management Guide to Mergers and Acquisitions*, John Wiley & Sons, New York.

Suutari, V. y Brewster C. (2003), *Expatriation: empirical evidence from a longitudinal study of careers and expectations among Finnish expatriates*, International Journal of Human Resource 14,7, noviembre, págs. 1.132-1.151.

Taylor, S., Beechler, S. y Napier N. (1996) *Toward an integrative model of strategic international human resource management*. Academy of Management Review,

Thomas, D.C. (2002). *Essentials of international Management*. Sage Publications, USA.

Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). *Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes*. Journal of Vocational Behavior, 64, 47–71.

Walton. R.E. (1985) *From Control to Commitment in the Workplace*. Harvard Business Review.77-84,

Wright, P. Nishii, L. H. (2004). *Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis*. Paper presented at the Erasmus University Conference "HRM: What's Next?"

Young, B.S., Worchel, S., y D.Woehr. (1998). Organizational commitment among public service employees. Public Personnel Management 27 (3) 339-49.