

## **Relación entre dos Posibles Antecedentes del Desempeño de los Empleados: Desarrollo Moral y Compromiso Organizacional**

Investigación

M. C. J. Refugio Lupercio Urzúa, Dra. Carmen Estela Carlos Ornelas, M. D. H. Yolanda González Adame  
Instituto Tecnológico de Aguascalientes, Departamento de Ciencias Económico Administrativas  
Av. Adolfo López Mateos No. 1801 Ote. Fracc. Bona Gens, Aguascalientes, Ags.  
Tel. (449) 9-10-50-02, fax (449) 9-70-04-23, carmenestela@yahoo.com

### **Resumen**

Diversos factores personales de los empleados afectan su desempeño. El desarrollo moral, el compromiso organizacional y la relación entre ambos, fueron estudiados por su rol como predictores del desempeño en el modelo de Weeks, Loe, Chonko, Martínez y Wakefield [1]. Este, junto con las aportaciones de Kohlberg [2] y de Meyer y Allen [3], constituyeron los referentes teóricos del estudio que se reporta. En el mismo, se analizaron datos de 50 empleados de una empresa maquiladora de Aguascalientes. El nivel de desarrollo moral predominante se presentó en los estadios intermedios y el compromiso organizacional en los niveles medios altos. Se encontró una asociación moderada entre el primero y las dimensiones afectiva y normativa del compromiso organizacional, y una asociación débil con la dimensión de continuación. Los resultados sugieren tomar en cuenta el desarrollo del juicio moral en la selección y promoción de empleados, y estimularlo como medio para influenciar su compromiso organizacional.

### **Palabras clave**

Desarrollo del Juicio Moral, Compromiso Organizacional.

### **Abstract**

Many personal factors of the personnel affect his performance. The moral development, the organizational commitment and the relation between both of them, were studied because of its role as predictors of the employ performance in the model of Week, Loe, Chonko, Martínez and Wakefield [1]. This and Kohlberg's [2] and Meyer and Allen's [3] contributions, were the theoretical references of this work, which is based in the analysis of 50 employees of a company placed in Aguascalientes. The predominant level of moral development was in the intermediate stadiums and the average of organizational was in the high levels. It was found an moderated association between the first one and the affective and normative dimensions of the

organizational commitment and a weak one with the continuation dimension.. The results suggest bear in mind to the development of the moral judgment in selection and promotion of personnel, and to stimulate it as way to influence its organizacional commitment.

### **Key words**

Moral Judgment Development, Organizational Commitment.

### **Introducción**

El trabajo que se presenta<sup>1</sup> parte del conocimiento que el éxito de las organizaciones depende del alto desempeño de sus empleados, entendiéndolo como Arias y Heredia [4], como la convicción y las acciones tendientes a lograr la misión, superando las normas y estándares fijados, y como las expectativas de los asociados en el marco de de los valores establecidos, sin desperdicios y con máxima repercusión positiva para la calidad de vida de las personas. Entendido así, es comprensible que las organizaciones destinen recursos a la implementación de acciones; de programas y políticas relacionados con prestaciones, capacitación y desarrollo de empleados; y al establecimiento de códigos de conducta que favorezcan altos niveles de desempeño de los empleados. Un desempeño bajo o inadecuado de los empleados puede reflejarse no solamente en el incumplimiento de las metas organizacionales, sino en daños al patrimonio de las organizaciones como desvíos de recursos, mal uso de equipo e instalaciones, tiempos muertos causados por actividades impropias de la empresa y prácticas desleales como la divulgación del conocimiento confidencial de la misma, entre otros.

Weeks, Loe, Chonko, Martínez y Wakefield [1] construyeron un modelo teórico con el que intentan predecir el desempeño de los empleados (Figura 1), considerando como variables antecedentes del mismo a los factores personales de desarrollo moral, clima ético percibido, compromiso organizacional

<sup>1</sup> El trabajo está basado parcialmente en la tesis de Maestría en Ciencias en Administración del autor M.C. J. Refugio Lupercio Urzúa

y compromiso personal con la calidad. En la prueba empírica de su modelo con dos muestras de vendedores, una de empleados mexicanos y otra de empleados americanos, los autores mencionados encontraron: 1) una relación negativa significativa entre el desarrollo moral y la percepción del clima ético; 2) una relación no significativa entre la percepción del clima ético y el compromiso organizacional, y 3) una relación positiva significativa entre éste y el desempeño en la muestra de trabajadores mexicanos. En la muestra de americanos la primera relación no fue significativa y la segunda y la tercera fueron positivas.



Figura 1. Modelo de Investigación de Weeks, Loe, Chonko, Martínez y Wakefield (2006)

Con base en esos resultados, puede decirse que el compromiso organizacional, y por lo tanto los factores que lo determinan son relevantes para el desempeño de los empleados y que, ante la falta de relaciones significativas entre el clima ético y el compromiso organizacional, conviene analizar las relaciones directas entre el desarrollo moral y el compromiso organizacional, dejando para estudios posteriores el análisis de variables externas como la oferta de empleos; variables personales como la escolaridad, antigüedad en la empresa y el género de los empleados, y variables organizacionales como las prácticas de recursos humanos. Con ese análisis se contribuye al conocimiento de los posibles predictores del compromiso organizacional y, por lo tanto del desempeño organizacional. El contexto del estudio fue el de una empresa manufacturera de Aguascalientes ubicada en la industria del vestido, la cual opera siguiendo un sistema de calidad ISO 9000, caracterizada por su alta competitividad en el mercado internacional de prendas de vestir para hospitales y uso intensivo de trabajo humano en sus procesos. En su gestión de recursos

humanos destaca su política de contratación de familiares de sus empleados y la de recontractación de los empleados que se ausentan para intentar sin éxito emigrar a E.U.A. en busca de un empleo mejor pagado.

## Fundamentos teóricos

### Desarrollo del Juicio Moral

El desarrollo de la moralidad, se refiere al ámbito social y se inserta a la psicología del desarrollo. “Uno de los enfoques teóricos con mayor influencia en el estudio de la moralidad, es el llamado cognitivo-evolutivo construido por Kohlberg (1992) y continuado tanto teórica como técnicamente, por Rest (1990)” Barba [5]. De acuerdo con el mismo autor, la visión del desarrollo del juicio moral construida por Kohlberg, consiste en una estructura organizada en los niveles preconventional, convencional y postconventional, compuestos por dos estadios cada uno, que representan estructuras de juicio y perspectivas sociomorales diferenciadas que tienen como condición necesaria pero no suficiente el desarrollo cognitivo. Desde este enfoque, el desarrollo del juicio moral está dado por el avance entre los seis estadios y representa la capacidad del sujeto de hacer juicios morales de acuerdo a la valoración de lo que es justo hacer en determinada circunstancia.

Los niveles y etapas de Kohlberg [2] se resumen en la Tabla 1.

Etapas del desarrollo del juicio moral	Qué está “bien” y por qué
<b>Nivel preconventional:</b> Perspectiva individualista concreta del propio interés.	
<b>Etapas 1 y 2:</b> Moral heterónoma.	Se evita el rompimiento de reglas que están apoyadas en castigos. El poder superior de la autoridad determina lo que está “bien”.
<b>Etapas 3 y 4:</b> Moral individualista, de propósito instrumental e intercambio.	Se siguen las reglas de acuerdo con el propio interés y necesidades, dejan a otros hacer lo mismo. El “bien” es definido por la reciprocidad.
<b>Nivel convencional:</b> Perspectiva de miembro de la sociedad.	
<b>Etapas 3 y 4:</b> Moral de expectativas interpersonales mutuas, de relaciones y de conformidad interpersonales.	Se exhiben conductas estereotipadas de buen comportamiento. Se respeta la confianza, la lealtad y la gratitud. Se cree en la regla dorada de ponerse en los zapatos del otro.
<b>Etapas 5 y 6:</b> Moral de sistema social y de conciencia motivada por cumplir el deber aceptado y sustentar las leyes.	Se distingue entre el punto de vista interpersonal y el social. Se hacen contribuciones a la sociedad, el grupo o la institución. Se cumplen los deberes que se aceptan. Se evita quebrantar el sistema.
<b>Nivel postconventional:</b> Perspectiva ‘anterior a la sociedad’, no relativa o de razonamiento moral de principios.	

<p><b>Etapas 5.</b> Moral del contrato social o de utilidad y de los derechos individuales.</p>	<p>El individuo es consciente de los valores y derechos previos al contrato social; considera los puntos de vista moral y legal y la determinación racional de la utilidad global. Las reglas son mantenidas porque son un contrato social. Los valores no relativos son mantenidos independientemente de la opinión de mayoría. Se protege el bienestar y los derechos.</p>
<p><b>Etapas 6.</b> Moral de principios éticos universales.</p>	<p>Se reconocen los principios morales universales. Los principios éticos elegidos determinan el "bien". Las leyes y los deberes sociales son válidos solamente porque están basados en esos principios. El individuo respeta la dignidad de todos los seres humanos por su decisión y tiene un compromiso personal con sus creencias.</p>

Fuente: Elaborado por los autores con base en Goolsby y Hunt (1992), Kohlberg (1984) y Trevino (1986), en Weeks, Loe, Chonko, Martínez y Wakefield [1] y en Barba [6].

Tabla 1. Etapas y niveles del desarrollo del juicio moral.

### Compromiso Organizacional

El compromiso de los trabajadores con la organización, compromiso organizacional, ha sido estudiado en el ámbito internacional por Meyer, Smith y Allen [3] y en México por Tejada [7], entre otros. Para Meyer, Smith y Allen (1993 en Tejada, [7]), el compromiso organizacional es un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, que tiene consecuencias para el trabajador respecto a la decisión de continuar en ella o dejarla, en función del grado que acepta o internaliza las metas y valores de la misma y considera su rol en términos de su contribución a esas metas y valores. De acuerdo con el mismo autor, el Modelo de Meyer, Smith & Allen, contempla las siguientes tres dimensiones del compromiso: El **compromiso normativo**, que es un compromiso surgido de los principios de intercambio y de socialización. El principio de intercambio parte de la relación trabajador-organización en donde se dan contribuciones y retribuciones las cuales desembocan en una situación laboral equitativa o inequitativa. El principio de socialización parte de las influencias familiares y culturales de las experiencias posteriores al ingreso y de las influencias organizacionales. El **compromiso afectivo**, que tiene como determinantes: el grado en que el trabajo resulta desafiante; la claridad del rol del empleado y de los objetivos; la receptividad de la gerencia a sus sugerencias; la cohesión entre los empleados; la legitimidad y confiabilidad de la organización; el trato justo a los empleados; la participación en decisiones del propio trabajo y la retroalimentación sobre el desempeño. El **compromiso de continuación**, que se relaciona con las aportaciones que los individuos han recibido de la organización, con la falta percibida de alternativas de empleo y con la decisión

del trabajador de continuar en la organización. Relación compromiso organizacional-desarrollo del juicio moral Tanto el desarrollo del juicio moral como el compromiso organizacional están en el ámbito de lo social, en la interacción de la persona con el ambiente, en este caso con la organización. Ambos son elementos importantes para el desempeño de los empleados en las organizaciones que requieren de la adaptación de los empleados a las normas y de un sentido de justicia relacionado con la equidad o inequidad del trabajo. El desarrollo del juicio moral es producto de la socialización lo mismo que el compromiso normativo y ambos provienen de la influencia familiar, cultural y la experiencia. El desarrollo del juicio moral se relaciona con el compromiso, en que el primero determina la apreciación del empleado sobre la equidad o inequidad de las relaciones en la organización en la que trabaja, así como su apreciación de la legitimidad y confiabilidad de la misma y de ambas podría surgir la decisión de permanecer o abandonar a la misma. El desarrollo del juicio moral es previo al compromiso del empleado con una organización específica. El primero se forma lo largo de toda la vida, mientras que la formación del segundo inicia con su ingreso a una organización. Cuando el ingreso se da, los empleados ya tienen cierto grado de desarrollo del juicio moral, si éste se relaciona con el compromiso organizacional, por lo que, aunque éste continua desarrollándose a lo largo de toda la vida, hay una secuencia en la aparición de ambas variables: el grado de desarrollo del juicio moral antecede a su compromiso organizacional.

### Materiales y métodos

El estudio se caracteriza como cuantitativo, transversal, correlacional-causal, tipo encuesta y basado en una muestra intencionada. La población estudiada estuvo conformada por 350 empleados. La muestra fue de 50 empleados seleccionados con el criterio de afectar mínimamente el programa de producción de la empresa. Queda por analizar un análisis detallado de de la población y la muestra para identificar la presencia de posibles sesgos derivados del tipo de muestra. En el mismo se hipotetizó que el desarrollo del juicio moral tiene una relación positiva estadísticamente significativa con el compromiso organizacional de los empleados. Para medir la primera variable se utilizó la Prueba de Desarrollo del Juicio Moral (Defining Issue Test, DIT), la prueba sigue los avances formulados por el Grupo Minnesota a la formulada por Kohlberg (Rest, 1974, en Weeks, Loe, Chonko, Martínez y Wakefield, [1] 2006) para superar las limitaciones del proceso de entrevistas diseñado por el mismo. La DIT utiliza un formato de

seis dilemas morales, o tres en su versión corta. Consiste en entrevistas y utiliza instrumentos de medición en los que se toman en cuenta normas básicas y elementos de los derechos, obligaciones y la justicia. Estos modos de juicios de justicia están a su vez justificados por elementos de valor imparcial, máximo bienestar, armonía social y justicia (Kohlberg, 1992: 571). En este estudio se utilizó la versión corta para reducir el tiempo de aplicación. En cada uno de los tres dilemas presentados, los participantes emitieron una valoración mediante un procedimiento de tres pasos. Primero leyeron una historia y emitieron un juicio sobre el curso de acción a tomar por el sujeto de la historia eligiendo una de las siguientes opciones: “debe hacerlo”, “no debe hacerlo”, y “estoy indeciso”. En segundo lugar leyeron una lista de 12 aspectos que podrían considerarse para resolver el dilema y decidieron qué tan importante era cada aspecto para determinar el curso de acción apropiado, para lo cual les asignaron un grado de importancia elegido en una escala de 5 puntos que comprendía valores desde “muchísima importancia” hasta “ninguna importancia”. Por último, de los 12 aspectos arriba mencionados, eligieron los cuatro que consideraron más importantes y los jerarquizaron precisamente por la importancia que les atribuyeron. Con base en sus respuestas se asignaron a los respondientes las puntuaciones desarrolladas por el grupo Minnesota, generando con las mismas un índice que indica la etapa de desarrollo moral en la que se encuentra cada respondiente.

Para medir el compromiso organizacional de los empleados, se empleó el cuestionario de Meyer y Allen (1991), CCO, que mide sus tres dimensiones: el compromiso normativo, el afectivo y el de continuación, el cual constó inicialmente de seis reactivos por dimensión y utilizó una escala tipo Likert de seis valores.

El procesamiento de los datos consistió en el análisis de la confiabilidad mediante el coeficiente alfa de Cronbach. Los datos se procesaron construyendo un índice basado en las respuestas elegidas sobre los dilemas de la prueba DIT y en los promedios de los reactivos del CCO con los que se midió cada dimensión del compromiso organizacional. La técnica estadística aplicada para someter a prueba la hipótesis fue la correlación de Pearson. Como puede observarse en la tabla 2, la hipótesis central se desglosó en tres hipótesis secundarias.

### **Resultados y discusión**

El 20% de los empleados de la muestra fueron hombres, el 86% tenían 29 años o menos, el 58% tenía menos de 5 años de antigüedad en la empresa, mientras que en

los puestos ocupados predominaron los operarios de máquinas (26 empleados) seguidos de los inspectores de calidad (15 empleados) y, finalmente, el 85 % se ubicaba en el área de producción. El uso del muestro intencionado no permite la generalización de los mismos a otros grupos de trabajo con características demográficas diferentes.

Los principales resultados fueron:

- 1) La confiabilidad de los grupos de reactivos del CCO con el que se midieron las dimensiones del compromiso organizacional arrojaron coeficientes alfa de Cronbach de 0.78, 0.67 y 0.54 para el compromiso normativo, el afectivo y el de continuidad respectivamente, habiendo sido necesario eliminar 1, 3 y 2 reactivos de sus respectivos grupos iniciales, mientras que en las respuestas del instrumento DIT no fue pertinente su aplicación, ya que con la puntuaciones de las respuestas se generó un indicador propio de la prueba que cumplió con los parámetros aceptables de la consistencia interna de las respuestas de los sujetos.
- 2) El nivel de desarrollo del juicio moral predominante se ubicó muy cerca de la etapa 4 (ver tabla 1), siendo la etapa más baja la 2 y la más alta la 6, en el que las reglas sociales se interiorizan y se establecen códigos que se generalizan y se comparten en todos los miembros del sistema social
- 3) El compromiso organizacional, representado por el promedio de los reactivos que permanecieron en los bloques después del análisis de confiabilidad, se ubicó en los niveles medios altos (con una media de 4.5 en su escala del 1 al 6). Consideradas por dimensiones, las medias del compromiso normativo, afectivo y de continuidad fueron de 4.62, 4.71 y 4.02 respectivamente. De acuerdo con las bases teóricas estos puntajes significan que las ligas emocionales de los empleados con la empresa y la aceptación de sus reglas o normas son más acentuadas que su disposición para seguir laborando en esta empresa en el futuro
- 4) Para probar la hipótesis se aplicó la técnica de correlación de Pearson debido a que los datos cumplieron con las dos condiciones requeridas para su aplicación: tener una distribución aproximadamente normal y corresponder a una variable con un nivel de medición de intervalo, que no fue cumplido rigurosamente, sino que se consideró que por ser ordinal se acercaba lo suficiente para considerarlo como tal. Las asociaciones, expresadas en tres coeficientes de correlación de Pearson entre el desarrollo del juicio moral y las tres dimensiones del compromiso organizacional apoyaron la hipótesis general (Tabla 2).

Correlación del desarrollo del juicio moral con:	Coefficiente de Pearson	Categoría de la Correlación	Resultado de la prueba de hipótesis
<b>Compromiso afectivo</b>	+0.66**	Media	Aceptada
<b>Compromiso normativo</b>	+0.55**	Media	Aceptada
<b>Compromiso de continuación</b>	+0.28*	Débil	Aceptada

\*\* Correlación significativa al 0.01

\* Correlación significativa al 0.05

Tabla 2. Relaciones entre el desarrollo del juicio moral y el compromiso organizacional

### Conclusiones

Los resultados aportan evidencia de un vínculo directo entre el desarrollo del juicio moral y el compromiso organizacional, lo cual apoya la presencia de ambas variables, así como de una relación directa entre ambas, no necesariamente mediada por la percepción del clima ético, a diferencia de lo que sugiere el modelo de Weeks, Loe, Chonko, Martínez y Wakefield [1], el cual pretende medir el desempeño de los empleados, como ya se mencionó.

Los resultados indican que entre más alto es el desarrollo del juicio moral, más se favorece el compromiso organizacional en sus tres dimensiones, y sugieren que los empleados con un desarrollo del juicio moral elevado son más proclives a una mayor adaptación hacia las reglas implícitas y explícitas, una mayor facilidad para adoptar el rol que le exigen las labores propias de su trabajo. Los niveles de compromiso organizacional medios altos podrían explicarse por las políticas paternalistas de la empresa.

En forma similar a los resultados de Tejada (2004), la confiabilidad del CCO mostró la necesidad de un mayor refinamiento aunque los coeficientes de confiabilidad no guardaron el mismo orden en las diferentes dimensiones.

Las asociaciones identificadas entre el desarrollo del juicio moral y el compromiso organizacional de los empleados, sugiere que se tome en cuenta al primero en los procesos de selección, capacitación y promoción de empleados, por su potencial para predecir el compromiso organizacional de los mismos, y que se estimule su desarrollo del juicio moral como posible medio para influenciar su compromiso organizacional por su asociación, posiblemente causal, moderada con el compromiso normativo y con el de continuidad aunque débil con el de continuación.

Futuras investigaciones con más empresas y mayor número de empleados y diferentes perfiles demográficos de los mismos, incluyendo la naturaleza del trabajo

que realizan, permitirán confirmar los resultados y refinar el instrumento de medición del compromiso organizacional.

### Referencias

- [1] Weeks W, Loe T, Chonko L, Martínez C, Wakefield K. "Cognitive moral development and the impact of perceived organizational ethical climate on the search for sales force excellence: a cross-cultural study". *Journal of Personal Selling & Sales Management* [serial online]. Spring 2006; 26(2):205-217. Disponible en: Business Source Premier, Ipswich, MA, visitado el 14 de febrero de 2006.
- [2] Kohlberg, L. (1992). *Psicología del desarrollo moral*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- [3] Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization". *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551. Consultado en febrero de 2006 en Base de Datos Business Source Premier.
- [4] Arias, Galicia Fernando & Heredia Espinosa Víctor (2004). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*, Trillas, México.
- [5] Barba, B. (2002). "Desarrollo moral en estudiantes de licenciatura en Aguascalientes". *Tercer Congreso Nacional y Segundo Internacional de la Red Retos y expectativas de la Universidad*, efectuado en la Universidad Autónoma del Estado de Toluca, [www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%203/Mesa%204/Mesa4\\_12.pdf](http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%203/Mesa%204/Mesa4_12.pdf), visitado el 10 de febrero de 2006.
- [6] Barba, B. (2002b). "Influencia de la edad y de la escolaridad en el desarrollo del juicio moral". *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 4 (2), <http://redie.uabc.mx/vol4no2/contenido-barba.html>, visitado el 7 de febrero de 2006.
- [7] Tejada, J. (2004). *Administración de la Calidad: prácticas organizacionales percibidas y el compromiso de los trabajadores hacia la organización*. Tesis Doctoral no publicada, Universidad Autónoma de San Luis Potosí.

**Artículo recibido:** 5 de noviembre del 2007

**Aceptado para publicación:** 16 de Diciembre del 2007