



LAS INFLUENCIAS DEL COMPROMISO EN LA PERCEPCIÓN DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD EN LA INDUSTRIA DE PETRÓLEO Y GAS

ARTÍCULO ORIGINAL

NEVES, Nathália Gomes da Silva¹, SALLES, Denise Medeiros Ribeiro²

NEVES, Nathália Gomes da Silva. SALLES, Denise Medeiros Ribeiro. **Las influencias del compromiso en la percepción de los sistemas de gestión de la calidad en la industria de petróleo y gas.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Año. 08, ed. 06, vol. 01, págs. 106-122. Junio 2023. ISSN: 2448-0959, Enlace de acceso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracion-de-empresas/compromiso>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/administracion-de-empresas/compromiso

RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo verificar la influencia del compromiso de las personas en la percepción de los sistemas de gestión organizacional, según el modelo *Job-Demands Resources* en empresas del segmento de petróleo y gas que optaron por obtener certificaciones de sus sistemas de gestión a través del API (*American Petroleum Institute*), así como los beneficios de obtener dicho compromiso y las barreras enfrentadas. La investigación tiene un carácter cualitativo, y utilizó la triangulación de técnicas de obtención y análisis de datos para brindar una mirada atenta a los aspectos subjetivos, centrándose en la observación de la participación de los empleados, la adopción de buenas prácticas y los factores críticos de éxito en la implementación del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC). Durante la implementación del SGC, se reportaron algunos desafíos con el involucramiento de los empleados, necesidad de apoyo y retroalimentación constante, a través de la comunicación continua y con los empleados, dificultad para concentrarse y priorizar actividades, necesidad de capacitación, más mano de obra y resistencia al cambio. Sin embargo, hubo un fuerte impacto positivo en todas las organizaciones entrevistadas, contribuyendo a la mejora interna, aumento de la satisfacción del cliente, buena reputación, relación eficiente con los proveedores, mayor control de los procesos y productividad. Se espera haber contribuido a la elaboración, por parte de las organizaciones del sector, de nuevos enfoques de gestión de personas que fortalezcan la relación empleado-empresa, así como a través del cuestionario expuesto, un mecanismo de diagnóstico que pueda ser aplicado en el futuro por las organizaciones.



Palabras clave: Compromiso, Percepción, Sistemas de Gestión, Liderazgo.

1. INTRODUCCIÓN

Ante el actual escenario de cambios vehementes que se presenta en el mercado competitivo, las empresas se insertan cada vez más en un sistema de adaptación, buscando dar respuesta a los obstáculos que se presentan para mantener una posición prolífica en este contexto. Siguiendo las indagaciones de Carpinetti (2012), para conquistar mercados y seguir siendo competitivos, es necesario responder positivamente a los requerimientos de los clientes en cuanto a productos y servicios. Por tanto, la gestión de la calidad pasa a formar parte de la estrategia competitiva de las organizaciones de forma contundente.

El concepto de calidad es abordado por varios autores, siendo un reto definirlo. Chiarini (2020) afirma que no hay un entendimiento global, y que de diferentes circunstancias surgen diferentes descripciones. Yang (2020) cree que la calidad se reconoce fácilmente, pero es difícil de definir.

Chen, Lee, Wang (2020) afirman que es necesario comprender este fenómeno, ya que la calidad es un instrumento de gestión empresarial de gran importancia en el mercado competitivo y turbulento, ya que tiene la capacidad de afectar la vida de las organizaciones y de todos los individuos. en una manera positiva. Cabe mencionar que su conceptualización no es el factor obligatorio, sino su comprensión por parte de los trabajadores de la empresa, independientemente de su campo de actividad (ALI, HILMAN, GORONDUSTE, 2020). Con esto, la comprensión de la calidad y la gestión para la calidad total se vuelve central y necesaria. De esta forma, las empresas le están dando cada vez más importancia a la necesidad de garantizar a sus clientes que los productos y servicios que comercializa son de calidad y, por ello, buscan implementar cambios significativos que así lo demuestren.

En vista de ello, este artículo tiene como objetivo verificar la influencia del compromiso de las personas en la percepción de los sistemas de gestión organizacional de acuerdo con los estándares API Spec Q1 y API Spec Q2, analizando sus impactos en



la difusión y consolidación de la cultura de la calidad en las organizaciones de la industria del petróleo y el gas.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

A partir de la búsqueda, análisis y revisión de artículos de revistas, sitios web y libros relacionados con los temas en estudio, el objetivo fue resumir los conceptos y la información disponible de manera imparcial y formal, permitiendo además a futuros investigadores consultar referencias.

2.1 SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Según el diccionario Michaelis, una de las definiciones de sistema se define como la interrelación de unidades, partes, etc., responsables del funcionamiento de una estructura organizada. Y el término gestión se define como el acto de gestionar o administrar. Según la norma ISO 9000:2015, “La calidad de los productos y servicios incluye no solo su función y rendimiento previstos, sino también su valor percibido y beneficio para el cliente”. Esta norma define otros dos conceptos importantes para la comprensión del tema presentado en este trabajo. Uno de ellos es cumplimiento: “cumplimiento de un requisito” y el segundo, proceso: “conjunto de actividades interrelacionadas o interactivas que transforman entradas en salidas”.

Con base en los conceptos antes mencionados, se entiende que una organización tiene varios procesos que se interrelacionan a favor de su proceso principal, que es la transformación de las necesidades del cliente en servicios conformes, y que los sistemas de gestión de la calidad son procesos que se interrelacionan con el fin de cumplir con los requisitos especificados con el objetivo de aumentar la satisfacción de las partes interesadas en la organización.

En 1986, el Instituto Americano del Petróleo publicó API Spec Q1 para la gestión de calidad para organizaciones de fabricación en la industria del petróleo y el gas natural. ISO lanzó la serie 9000 en 1987, donde la 9001 estaba destinada al aseguramiento de la calidad en proyectos/desarrollo, producción, instalación y asistencia técnica, con



un enfoque en la creación de nuevos productos. La ISO 9002 básicamente tenía el mismo alcance que la anterior, excepto por la creación de nuevos productos. La ISO 9003, por otro lado, estaba relacionada con la inspección final del producto.

A lo largo de los años se realizaron revisiones en 1994, 2000, 2005, 2008 y 2015, y a partir de la versión 2000 se unificaron los requisitos en una única norma aplicable a todas las ramas de actividad, la ISO 9001. Como señala Martínez-Costa, *et al.* (2009), durante las actualizaciones, las normas ISO fueron incorporando prácticas y conceptos relacionados con TQM (*Total Quality Management*, que significa Gestión de Calidad Total) con respecto a la perspectiva integral de gestión de las organizaciones y el enfoque en la satisfacción del cliente. Para gestionar estos procesos y facilitar la provisión de productos y servicios con calidad percibida, las organizaciones implementan sistemas de gestión de calidad generalmente basados en las normas ISO 9001, API Spec Q1 o API Spec Q2 que determinan los requisitos para los sistemas de gestión de calidad y a través de auditorías externas periódicas comprueban el cumplimiento con tales requisitos.

2.2 COMPROMISO Y EL MODELO JD-R

Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel (2014) consideran la comprensión del engagement a través de características individuales presentadas como vigor, dedicación y absorción, tal y como propone el modelo JD-R. El vigor se define como la demostración de energía y resiliencia mental durante el trabajo; la dedicación, a su vez, se define como sentir un sentido de significado, entusiasmo, orgullo e inspiración en el desempeño del trabajo; y la absorción se define como totalmente absorbida por el trabajo, según Schaufeli *et al.* (2003).

El modelo JD-R considera que el engagement tiene como antecedentes los recursos laborales (aspectos físicos, psicológicos, sociales y organizacionales) y las demandas laborales. De acuerdo con este entendimiento, los recursos y las demandas de trabajo afectan positiva o negativamente el compromiso. Los recursos laborales pueden ayudar a los empleados a alcanzar los objetivos y esta contribución puede impulsar el compromiso laboral y, en consecuencia, el rendimiento laboral. Los recursos laborales



son factores que ayudan a las personas a hacer frente a las demandas laborales. Se pueden mencionar ejemplos de recursos como apoyo social y organizacional, oportunidades de desarrollo profesional y autonomía (BAKKER, DEMEROUTI, SANZ-VERGEL, 2014). Las demandas laborales están relacionadas con la dedicación de energía del empleado, por ejemplo, altas cargas de trabajo, ambigüedad de roles, comentarios sobre el trabajo, variedad de tareas, apoyo de la supervisión y compañeros de trabajo, comentarios sobre el trabajo realizado, entre otros, según Bakker (2011). Okon (2016) concluyó que los empleados comprometidos con sus actividades están conectados emocional, física y cognitivamente con su trabajo, lo que resulta en tareas realizadas con gran entusiasmo. Por ello, el estudio del engagement en el trabajo ha ido ganando terreno debido al potencial impacto en el bienestar y desempeño de los empleados en la realización de actividades que están directamente relacionadas con los resultados organizacionales. La literatura aún carece de estudios que demuestren claramente los impactos de los recursos personales (ejemplo: competencias emocionales) y laborales (ejemplo: apoyo social y organizacional) en el compromiso con el trabajo realizado por los empleados. Kim, Han y Park (2019) realizaron uno de los primeros estudios en una organización coreana con un total de 571 respuestas completas de empleados de la organización, para comparar el poder de mediación de los constructos de engagement en el trabajo con los recursos personales y laborales. recursos en los resultados de los empleados, agregando así recursos personales a su estudio. Borst, Kruyen y Lako (2019) a su vez, ampliaron la aplicación del modelo JD-R en la administración pública, integrando también el concepto de psicología positiva. Como se puede observar, el modelo JD-R ha sido adaptado por académicos para evaluar otros constructos, como por ejemplo, el recurso personal para considerar realidades laborales específicas, como el ejemplo de la administración pública antes mencionado.

2.3 TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

TQM se ve como un cambio en la cultura de una organización y la forma en que las personas se comportan en el trabajo. La cultura organizacional es un factor importante que causa variación en los programas de implementación de TQM que pueden inhibir



o permitir el éxito de dicho programa. El éxito de TQM como cambio organizacional dependerá en gran medida de la cultura organizacional. La implementación exitosa de TQM requiere un cambio significativo en los valores, actitudes y cultura de la organización. Los programas TQM tienen más probabilidades de tener éxito si la cultura organizacional predominante es compatible con los valores y supuestos básicos propuestos por la disciplina TQM (ALOFAN, CHEN, TAN, 2020).

Andrade, Mendes y Lourenço (2017) creen que se habla mucho sobre TQM y el compromiso de los empleados, pero se presta poca atención a los determinantes a nivel individual del compromiso de los empleados. Así, el objetivo de este trabajo fue analizar las posibles diferencias en la percepción de empoderamiento en empleados sin roles de liderazgo entre empresas basadas en TQM y empresas no basadas en TQM. Se observó en los resultados que existen diferencias estadísticamente significativas en algunas dimensiones del empoderamiento entre los dos grupos de empresas, pero ningún estudio previo ha investigado este tema. Con eso, esta investigación trajo nuevos conocimientos sobre el marco TQM, especialmente con respecto al comportamiento de los empleados. Oluwafemi y Okon (2018) se propusieron investigar el vínculo conceptual y empírico entre las prácticas de TQM, la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados. El estudio se realizó con 300 participantes, de los cuales 190 empleados de una empresa multinacional de alimentos y bebidas respondieron un cuestionario. Se analizaron la regresión y la correlación, y se observó una relación significativa y positiva entre las dimensiones de las prácticas de TQM (liderazgo y apoyo a la gestión, participación de los empleados, capacitación, recompensa y reconocimiento, y enfoque en el cliente), satisfacción laboral y compromiso de los empleados. También se observó que la satisfacción laboral y las prácticas de TQM construyen el compromiso previsto de los empleados de forma conjunta e independiente. He *et al.* (2019) pretendieron investigar las relaciones entre la capacidad estructural (SE), el conflicto de roles (RC), la adecuación persona-puesto de trabajo (PJF), la satisfacción con el uso de Six Sigma (SSSU) y la intención de los empleados de continuar usando (CUI) Six Sigma. Se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales de la Teoría de la Confirmación de Expectativas (ECT) para analizar el grado de relación entre los constructos. Este modelado se realizó con



AMOS 21.0 en base a datos sin procesar recopilados de empresas chinas que implementan Six Sigma. Los resultados mostraron que en un contexto de implementación obligatoria, la satisfacción de los empleados es fundamental para estimular su trabajo.

3. MÉTODO

- Este artículo, luego de considerar las definiciones presentadas por Vergara (1990) y Gray (2012). Y se clasifica como cualitativa, dada la utilización de instrumentos para captar la realidad en profundidad, a partir de datos restringidos. Teniendo en cuenta que la bibliometría es una técnica que requiere un levantamiento minucioso de referencias sobre el sujeto-objeto de investigación, el artículo prestó atención a la cobertura, pertinencia de las referencias y calidad (SOARES, PICOLLI, 2018). Teniendo en cuenta este concepto, la presente investigación se centró en trabajos científicos en las áreas de administración, sistema de gestión de la calidad a partir del uso de las palabras clave expresadas en el resumen, lo que llevó al descubrimiento de artículos más recientes sobre los temas abordados en bases de datos de relevancia. El tratamiento de los datos, así como su análisis, se realizó mediante la interpretación semántica de los resultados, así como mediante el análisis de contenido, en su forma cualitativa y cuantitativa, por la frecuencia de las respuestas. Se utilizó el *software* N-VIVO para ayudar en el procesamiento de datos, es importante destacar que el *software* se utilizó en vista de sus múltiples funciones, a saber, los patrones encontrados a través de preguntas específicas, lo que permite el análisis de temas emergentes y la eliminación de interpretaciones y conclusiones basadas en la evidencia. En resumen, el estudio tiene una característica predominantemente cualitativa considerando una elección representativa de los clientes de *Global Corporate Solutions* que utilizan los estándares API Spec Q1 y/o API Spec Q2 como referencias para sus sistemas de gestión de calidad. Según Miles y Huberman (1994), existe una característica de “inegabilidad” en los estudios cualitativos, debido al carácter más concreto y vívido de las palabras, que se vuelven más



convincentes para el lector, en comparación con los números. Gray (2012) afirma que el análisis de contenido es uno de los enfoques más utilizados para el análisis de datos cualitativos, donde se realizan inferencias sobre datos textuales, identificando características especiales entre ellos (clases o categorías) de manera sistemática y objetiva. La objetividad tiene lugar a través de la creación de criterios de selección, establecidos antes del análisis de datos. La recolección de datos se realizó a través de entrevistas semiestructuradas, cuyas preguntas fueron elaboradas a partir de categorías teóricas sobre engagement, liderazgo y TQM y se llevó a cabo durante un período de dos meses, con entrevistas realizadas por videoconferencias, debido a la pandemia de covid-19 que azota el sistema internacional. Las entrevistas se llevaron a cabo con siete sujetos que representan a los líderes de tres organizaciones diferentes de la industria del petróleo y el gas -dos gerentes de dos empresas y tres gerentes de una empresa-, así como a quienes son liderados, con el objetivo de verificar los impactos del compromiso sobre la percepción de los sistemas de gestión de la calidad (o integrados). Para la aplicación de la investigación cualitativa se utilizó el modelo de compromiso laboral Job Demands-Resources (JD-R) en su versión extendida por Bakker, Demerouti y Sanz-Vergel (2014) referenciado por Santos *et al.* (2019). A través de las entrevistas se buscó una estructura discursiva específica que ayudara a observar la influencia del compromiso de las personas en la percepción de los sistemas de gestión organizacional y sus consecuencias en la consolidación de la cultura de la calidad. Esta estructuración está formada por un discurso espontáneo que abarca la dinámica personal y profesional del entrevistado, evidenciando su proceso mental y afectivo de manera holística (BARDIN, 2011, p. 96). Acoplado el *software* a un minucioso análisis conceptual, se pretende observar la implantación del Sistema de Gestión de la Calidad en las empresas de petróleo y gas, teniendo en cuenta las categorías orientadoras del estudio.



3.1 GUIÓN DE ENTREVISTA TRADUCIDO – GRUPO DE LÍDERES. ENCUESTADO: GERENTE 6

1. ¿Cómo percibe el nivel de energía de su equipo a la hora de desarrollar tareas relacionadas con el SGC? **Respuesta:** Muchas veces nos tomó mucho tiempo empezar porque no estaba claro cómo y por qué teníamos que hacerlo. Pero una vez que empezamos, sabíamos lo que había que hacer, simplificando todo.
2. ¿Y cuánto tiempo dedica el equipo al SGC durante sus actividades? **Respuesta:** Comparación del tiempo de la actividad principal y el SGC: Durante el tiempo de implementación, pero se dedica tiempo. Cuando se vuelve parte de la rutina, cada actividad tiene sentido. Se comprende el proceso y las necesidades, se naturaliza, se interioriza, se adecua el tiempo.
3. ¿Considera que su equipo está enfocado a la hora de realizar tareas relacionadas con el SGC? **Respuesta:** La semana pasada, hablé con el equipo, discutimos que ahora que tenemos documentos, necesitamos cambiar nuestra cultura, hacer lo que se debe hacer. No es natural. Son un equipo más operativo, necesitamos profundizar nuestra comprensión de la calidad.
4. ¿Cómo evalúa la disponibilidad de recursos x el volumen de demandas del equipo para realizar trabajos relacionados con el SGC? **Respuesta:** Creo que tener una persona dedicada es fundamental. Si esa persona está funcionando, hay un equilibrio entre los recursos y la demanda. Por eso es tan importante tener una persona enfocada en esa área para influir en el resto.
5. ¿En qué situaciones se ve alentando al equipo a enfrentar desafíos relacionados con el SGC? **Respuesta:** Siempre hago esto. Comienzo las reuniones de la mañana con este tema. Los gerentes y coordinadores pasan tiempo revisando, evaluando si hemos progresado. También realizamos acciones visuales y una participación activa en las actividades.
6. ¿Cómo percibe que fomenta la cooperación entre los miembros de su equipo para promover el enfoque en el cliente y el cumplimiento de los requisitos aplicables? **Respuesta:** Cada mañana, comenzamos las reuniones enfocándonos en lo que se necesita hacer, como un esfuerzo de equipo. Durante diez a quince minutos, discutimos si todos entendieron las tareas.



7. ¿Qué emociones, valores y aspectos éticos se transformaron en su equipo a través de su desempeño como líder? **Respuesta:** Nos enfocamos en la calidad del producto, la resolución de problemas. Sé que QMS no es perfecto, pero hemos estado implementando reuniones diarias, tratando de brindar soporte. Si estamos atrasados, tenemos que discutir y ver cómo mejorar, siempre teniendo en cuenta las emociones de confianza, enfoque.
8. ¿Cómo identifica la mejora continua en el SGC en el equipo? **Respuesta:** Llevo nueve años y medio en el área de manufactura, en una de las fábricas solo teníamos tres máquinas y ahora tenemos trece máquinas. Lo curioso es que tenían las tres máquinas, pero no las usaban.
9. ¿Cuál es su percepción del cambio en el rendimiento de QMS después de la implementación de API Spec Q1 y/o Q2? **Respuesta:** En la implementación, los requisitos de certificación son similares. La diferencia es que después de la auditoría pude ver cuán importante es esto. El nivel de detalle es mayor con la API. Tenemos que entender qué tipo de normas usamos, por qué las usamos, no podemos simplemente decir que las tenemos.
10. ¿Qué impactos nota en el rendimiento del equipo después de implementar el SGC de acuerdo con la Especificación API Q1 y/o Q2? **Respuesta:** De hecho, estoy bastante seguro de que los resultados son ajustes, mejoras en proveedores críticos, métricas. No solo tuvimos un mejor desempeño del equipo, sino que también quedó más claro para todos qué hacer, por qué lo hacemos. Es importante contar con consultores como Global. Hace dos años comencé solo con algunos conocimientos que tenía, pero hay que documentarse más, tener otra consultora que tenga experiencia, amplio conocimiento de esta área específica. Mirando hacia atrás, nunca lo hubiera hecho, porque requiere mucha técnica.



4. RESULTADOS

4.1 CONSIDERACIONES GENERALES

A partir de categorías teóricas previamente establecidas, se puede observar que el tema abordado por Jones, Vaux, Olsson-Brown (2019) se refuerza en las respuestas de los gerentes, en cuanto a la necesidad de entusiasmo, enfoque para iniciar y luego enfrentar los desafíos que inevitablemente enfrentarán para en la mejora, así como las capacidades relacionales.

Este tema está intrínsecamente relacionado con el grado de energía (vigor, esfuerzo) percibido al desarrollar tareas relacionadas con el SGC, así como con el volumen de tiempo y el nivel de concentración: tan pronto como los empleados y gerentes comprendan la importancia de la aplicación y su rol en la organización, mejoran continuamente en la implementación, haciendo las actividades acopladas a la rutina. Centrado en el nivel gerencial en los hospitales, Foster (2017) aborda que los esfuerzos por involucrar y brindar empleados dedicados están relacionados con la mejora de los resultados, como también señaló el gerente. De esta manera, la mejora en el desempeño tiene un impacto claro y, con el tiempo, se convierte en un ciclo positivo de cooperación y estímulo mutuo. A través de una comunicación constante, a través de reuniones matutinas, líderes y colaboradores comparten experiencias, dudas y comienzan a cooperar. Jones, Vaux, Olsson-Brown (2019) demuestran que es imperativo identificar un problema en colaboración con el equipo y usar datos para ayudarlos a enfrentarlo (por ejemplo, auditorías, registro de datos sobre experiencias y resultados, aprendizaje de incidentes y quejas). Además, los autores advierten que se debe dedicar tiempo e incorporar técnicas de fomento del liderazgo para afrontar los desafíos (JONES, VAUX, OLSSON-BROWN, 2019).

4.2 COMPROMISO SEGÚN EL MODELO JD-R. CATEGORÍAS: ABSORCIÓN, RECURSOS Y DEMANDAS LABORALES

Teniendo en cuenta que el análisis cualitativo se basa en “el hecho de que la inferencia -siempre que se haga- se basa en la presencia del índice (tema, palabra, personaje,



etc.!), y no en la frecuencia de su aparición , en cada comunicación individual” (BARDIN, 2011, p. 146), un primer punto a destacar en el conjunto de la muestra es que en todas las entrevistas, los entrevistados unánimemente destacaron que tienen dificultad para concentrarse en el SGC. Esta información es de gran valor porque expone que el sistema demanda enfoque, atención al detalle en los procedimientos y, así, los dieciséis encuestados señalaron que, a veces, elementos ajenos a ellos perjudicarán la concentración. Así, la dificultad de concentración narrada está directamente relacionada con la priorización de otras demandas más allá del sistema de gestión de la calidad, lo que, al exigir más foco en su realización, hace que los entrevistados pospongan su elaboración, dejándola constantemente en un segundo plano. Teniendo en cuenta este dato, es fundamental que, en futuras certificaciones, las empresas creen estrategias que integren mejor a los empleados. A través de datos empíricos, Oluwafemi y Okon (2018) aclaran que en cuanto a la concentración y absorción de contenidos relacionados con el sistema de gestión de la calidad, tanto el estado emocional de los analizados como el ambiente de trabajo, los estímulos a la consolidación del aprendizaje influyen en la implementación. de TQM.

Además, instrumentos que permitan un compromiso más efectivo, el tiempo dedicado a estas actividades, en lugar de ser visto como atribuciones residuales, lo que podría ocurrir con un mayor número de empleados contratados, reduciendo la diversidad de atribuciones, puede provenir del propio liderazgo”, ventilación” por lo tanto, el cuello de botella establecido. En el caso que nos ocupa, es claro que la alta carga de trabajo, la dificultad para concentrarse en esa actividad específica puede conducir al agotamiento emocional y, en consecuencia, a un menor desempeño profesional. Por otro lado, cuando los empleados se sienten motivados por los gerentes, es decir, experimentan un fuerte apoyo social de confianza mutua, aprendizaje interpersonal, su salud y desempeño tienden a alcanzar niveles altos.

A grandes rasgos, la proporción de recursos y volumen de demandas es positiva entre los encuestados, y podría mejorar, ya sea mediante la contratación de más mano de obra o mediante mecanismos de comunicación constante, captación y apoyo de la dirección y del equipo de forma más amplia. Los autores Parand, Dopson y Vincent demuestran la indispensabilidad de la motivación del equipo, para "crear apetito" y



"liberar el pensamiento de las personas", integrando a estos individuos al *modus operandi* del sistema. Una de las medidas tomadas para incentivar al personal y mantener un equilibrio entre los recursos y las demandas laborales fue la creación de rondas de liderazgo, reuniones constantes.

4.3 COMPROMISO SEGÚN EL MODELO JD-R. CATEGORÍAS: DEDICACIÓN Y VIGOR

Como se señaló en la sección anterior, aunque la mayoría de los encuestados afirman dedicar mucho tiempo a las actividades del Sistema de Gestión de la Calidad, las causas y las respuestas variaron dentro del conjunto de la muestra.

El ambiente de trabajo y la posibilidad de que los empleados expresen sus opiniones escuchando activamente a su jefe influye en consecuencia en el compromiso y dedicación de este individuo a sus tareas profesionales (KAHN, 1990, 1992). Los autores Andrade, Mendes y Lourenço demuestran que las prácticas de capacitación y empoderamiento de los empleados por parte del liderazgo contribuyen en gran medida a que los empleados se centren más en la aplicación e interpretación de la práctica TQM, así como en la estrategia empresarial. En el ámbito de la calidad, con el objetivo de satisfacer los requisitos aplicables, el vigor de los colaboradores es fundamental, permitiendo que personas con diferentes funciones en la organización contribuyan a los resultados, haciendo que los procesos permanezcan en armonía. Una dificultad expuesta en las entrevistas fue la consolidación de una cultura de calidad, así como la conciencia de liderar procesos de cambio. El compromiso en el ambiente laboral debe entenderse como un conjunto de factores ligados a un estado de ánimo positivo y lleno de trabajo, determinado por el vigor, la dedicación y la absorción.

4.4 EL PAPEL DEL ESTÍMULO Y EL LIDERAZGO

Se ha evidenciado que la relación entre líderes y subordinados debe estrecharse en lo que respecta al SGC (Sistema de Gestión de la Calidad), permitiendo compartir necesidades de recursos y capacitación, lo que reduce el desgaste en la aplicación



de la gestión de calidad. Según Oluwafemi, Okon (2018), el compromiso del líder es fundamental en el proceso de gestión de los empleados, ya que su contribución puede provocar un cambio significativo en el lugar de trabajo. Al mismo tiempo, la participación de los empleados es imprescindible para las operaciones diarias de la organización, ya que su involucramiento genera confianza en los demás y hace que los miembros del equipo se sientan dedicados a la organización. Por lo tanto, se observa que el liderazgo debe estar fuertemente involucrado en la dirección y establecimiento de metas, mejoras del sistema y generando un sentimiento de confianza y determinación para que toda la organización trabaje en función de ese objetivo. Este estímulo debe ser constante, no solo en vísperas de auditorías, con cambios abruptos y poca escucha de los colaboradores, ya que la adopción de un programa de gestión de calidad total impacta no solo en los resultados organizacionales, sino también en el comportamiento laboral de los empleados.

La dificultad en el compromiso, el rendimiento y el gasto de mucho esfuerzo para llevar a cabo las actividades de gestión de calidad es relevante para ser investigada, ya que está relacionada con la jerarquía adoptada en la empresa, donde no todos los sectores tienen líderes definidos, lo que puede generar la realidad aquí expuesta debido a la falta de exigencia de competencias de gestión o de la cobranza solo antes de las auditorías. Los aspectos considerados "negativos" o que no serían replicados por los líderes según los entrevistados fueron bastante reducidos en comparación con los aspectos positivos de aprendizaje, y consisten en presión, microgestión y poco estímulo. Los encuestados, en general, destacaron que los comportamientos de los líderes generan resiliencia, mayor compromiso y confianza. Además, se resaltaron valores positivos aprendidos de los gestores, como la confianza mutua y la firmeza en el liderazgo que cree en el trabajo y la competencia de su equipo de empleados, lo que expone el papel fundamental que juega el liderazgo en este ámbito. Según Carpinetti (2012), los gestores deben asumir el compromiso y la responsabilidad de definir la política y los objetivos de calidad, así como realizar análisis críticos para la mejora continua del sistema. Por lo tanto, el gestor solo podrá influir en sus colaboradores para incorporar el enfoque en el cliente y la mejora continua del SGC en la cultura organizacional mediante capacitación y presencia constante, así como



métodos de trabajo adecuados. Parand, Dopson y Vincent (2013) demuestran que los gestores reconocen sus roles, identificando cinco dimensiones: motivar al equipo, incorporar elementos del programa, proporcionar recursos, hacer seguimiento del progreso y comprometerse. A pesar de que los propios gestores reconocen estos elementos, los autores enfatizan la necesidad de un seguimiento adicional en la toma de decisiones de los gestores, así como una comunicación constante a través de rondas de liderazgo y la revisión del progreso del programa y sus resultados (PARAND, DOPSON, VINCENT, 2013). El *feedback* de la dirección en las reuniones es destacado como una poderosa influencia en el compromiso y la responsabilidad del equipo, ya que el personal se ve influenciado por respuestas positivas o negativas provenientes de los gestores. Es importante destacar que la responsabilización generada en las constantes reuniones ocurre a través de la evaluación de los objetivos alcanzados y las acciones realizadas, siendo la principal intención de los gestores el seguimiento del proceso y sus indicadores, con el objetivo de familiarizarse con el programa en sí y controlar los progresos y desafíos.

La implementación del SGC fue vista como una inversión fructífera para los entrevistados, y con una planificación efectiva, las empresas pueden alcanzar los objetivos esperados. A pesar de las diferentes áreas de trabajo de los entrevistados, las respuestas fueron muy similares, lo que impide afirmar que las muestras observadas y las respuestas dependieron del área en la que cada uno trabaja. Por lo tanto, la cultura organizacional afectó directamente el éxito de la implementación del sistema de calidad, ya que la conciencia conjunta del equipo es un factor determinante dentro de las empresas.

5. CONCLUSIONES

El modelo JD-R expandido utilizado en este estudio mostró que los recursos personales tienden a aumentar el bienestar y la autoevaluación del individuo en relación con su trabajo. Además, se señaló la posible interrelación y correlación entre los recursos personales y laborales, que requiere de futuras investigaciones.



El estudio en cuestión demostró que la satisfacción relacionada con los recursos de autonomía, apoyo de los colegas y contenido del trabajo tiende a aumentar el compromiso por parte de los colaboradores de manera más significativa que los recursos de apoyo de supervisión, oportunidades de desarrollo y mediciones de desempeño. Por otro lado, el compromiso contó con la contribución de características de personalidad, además de factores ambientales, lo que confirma la comprensión de que el compromiso es un estado mental profundo.

Es importante destacar que el Sistema de Gestión de Calidad implica procesos que requieren mucha dedicación y esfuerzo de toda la organización, ya que abarca procedimientos muy específicos y técnicos, además de una estricta supervisión y monitoreo para el control de los procesos. El compromiso promueve el sentimiento de pertenencia, reduciendo el deseo de dejar las organizaciones.

Las dificultades en la utilización del SGC y en las certificaciones mencionadas en las entrevistas consisten en la adaptación y la costumbre en los procedimientos, lo que requiere dedicación y vigor hasta que, a largo plazo, estas actividades se vuelvan rutinarias e integradas por los equipos de la organización. Además, es importante enfocarse en la participación de toda la organización en el SGC, así como en el liderazgo y compromiso de los gestores, junto con un liderazgo sólido y constante, dispuesto a dar retroalimentación y llevar a cabo reuniones. En cuanto a los beneficios mencionados en las entrevistas, es fundamental resaltar la satisfacción de los clientes, la reducción del número de quejas, el control organizacional, el acceso a nuevos mercados, la mejora de la reputación, la estructuración de los procesos, una mejor comunicación entre los diversos departamentos y una visión global de la organización. Además, se observa un fortalecimiento del vínculo con los colaboradores, que se vuelven cada vez más enfocados en sus tareas, esforzándose por proponer soluciones, ya que comprenden que una falla afecta los resultados de la empresa, teniendo un entendimiento claro de sus atribuciones y funciones y cómo estas están intrínsecamente vinculadas con las demás funciones de la empresa.



REFERENCIAS

ALI, G. A.; HILMAN, H.; GORONDUSTE, A. H. Effect of entrepreneurial orientation, market orientation and total quality management on performance: Evidence from Saudi SMEs. **Benchmarking**, v. 27, n. 4, p. 1503-1531, 2020.

ANDRADE, José; MENDES, Luís; LOURENÇO, Luís. Perceived psychological empowerment and total quality management-based quality management systems: an exploratory research. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 28, n. 1-2, p. 76-87, 2017.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAKKER, A. B.; DEMEROUTI, E.; SANZ-VERGEL, A. I. Burnout and work engagement: The JD–R approach. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, v. 1, n. 1, p. 389-411, 2014.

BAKKER, A. B. An evidence-based model of work engagement. **Current Directions in Psychological Science**, v. 20, n. 4, p. 265-269, 2011.

BORST, R.T.; KRUYEN, P.M; LAKO, C.J., Exploring the Job Demands– Resources Model of Work Engagement in Government: Bringing in a Psychological Perspective, **Review of Public Personnel Administration**, v. 39, n. 3, p. 372-397, 2019.

CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro . **Gestão da qualidade: Conceitos e Técnicas** . EDa Atlas SA, 2012.

CHEN, R.; LEE, Y. D.; WANG, C. H. Total quality management and sustainable competitive advantage: serial mediation of transformational leadership and executive ability. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 31, n. 5-6, p. 451-468, 2020.

CHIARINI, A. Industry 4.0, quality management and TQM world. A systematic literature review and a proposed agenda for further research. **TQM Journal**, v. 31, n. 4, p. 603-616, 2020.

FOSTER, G. L. *et al.* The relationship of engagement in improvement practices to outcome measures in large-scale quality improvement initiatives. **American Journal of Medical Quality**, v. 32, n. 4, p. 361-368, 2017.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**, Editora Penso, 2ª Edição, 2012.

HE, Zhen *et al.* Motivated for continuance? Associations between structural empowerment, role conflict, person-job fit, and satisfaction in Six Sigma programs. **Total Quality Management & Business Excellence**, v. 30, n. sup1, p. S255-S273, 2019.



JONES, Bryan; VAUX, Emma; OLSSON-BROWN, Anna. How to get started in quality improvement. **Bmj**, v. 364, 2019.

KRAJCSAK, Z. Successes of quality management systems through self-evaluation and commitment in different organizational cultures: A case study. **Management Decision**, 2018.

KAHN, W. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. **Academy of management journal**, v. 33, n. 4, p. 692-724, 1990.

KAHN, W. To be fully there: Psychological presence at work. **Human relations**, v. 45, n. 4, p. 321-349, 1992.

KIM, W; HAN, S. J; PARK, J. Is the role of work engagement essential to employee performance or 'nice to have'?. **Sustainability**, v. 11, n. 4, p. 1050, 2019.

MARTÍNEZ-COSTA, M.; CHOI, T.Y.; MARTINEZ, J.A.; MARTÍNEZ-COSTA, M., ISO 9000/1994, ISO 9001/2000 and TQM. The performance debate revisited", **Journal of Operations Management**, v. 27, v. 6, p. 495-511, 2009.

OKON, E.O, Business development in Nasarawa State: Effect of poor sanitation and waste management system. **International Journal of Economics, Business and Management Studies**, v. 3 , n.1, p. 36-46, 2016.

OLUWAFEMI, O J.; OKON, S, E. The nexus between total quality management, job satisfaction and employee work engagement in the food and beverage multinational company in Nigeria. **Organizations and Markets in Emerging Economies**, v. 9, n. 2, p. 251-271, 2018.

PARAND, A; DOPSON, S; VINCENT, C. The role of chief executive officers in a quality improvement initiative: a qualitative study. **BMJ open**, v. 3, n. 1, p. 1-13, 2013.

SOARES, S. V.; PICOLLI, I. R. A.; CASAGRANDE, J. L. Pesquisa Bibliográfica, Pesquisa Bibliométrica, Artigo de Revisão e Ensaio Teórico em Administração e Contabilidade. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 19, n. 2, p. 308-339, 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**, Editora Atlas, 3ª Edição, 2000.

YANG, C. C. The effectiveness analysis of the practices in five quality management stages for SMEs. **Total Quality Management and Business Excellence**, v. 31, n. 9-10, p. 955-977, 2020.



MULTIDISCIPLINARY SCIENTIFIC JOURNAL

**NÚCLEO DO
CONHECIMENTO**

REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR NÚCLEO DO
CONHECIMENTO ISSN: 2448-0959

<https://www.nucleodoconhecimento.com.br>

Enviado: 11 de maio, 2023.

Aprovado: 29 de maio, 2023.

¹ Máster en Sistemas de Gestión, Postgraduada en QSMS, Administradora. ORCID: 0009-0005-6012-726X.

² Orientadora. ORCID: 0000-0001-8378-7117.