



ISSN: 1886-8452
Vol.6. Número 17, Diciembre 2014
<http://www.eumed.net/rev/tecsistecat1/index.htm>

COMPROMISO ORGANIZACIONAL, GÉNERO, Y SU RELACION CON LAS UTILIDADES EN LAS EMPRESAS

Dr. Omar Alejandro Pérez Cruz.

RESUMEN

Actualmente el sector empresarial atraviesa una importante crisis, lo cual ha impactado entre otras cosas, en el despido de personal de las empresas como una estrategia para mantener la competitividad de las mismas. Ante este panorama, resulta pertinente conocer la situación actual del compromiso organizacional y su relación con el género y las utilidades de la empresa. Los resultados encontrados, permiten mostrar que existe una significativa relación entre el género y las utilidades de la empresa, lo que arroja importante evidencia sobre el rol que ejercen las mujeres sobre el logro de utilidades y elevar y mantener el compromiso en las organizaciones.

Palabras clave: compromiso organizacional, utilidades, género.

ABSTRACT

Currently the business sector is going through a major crisis , which has impacted among other things, the dismissal of employees of companies as a strategy to maintain the competitiveness of them. Against this background , it is relevant to know the current state of organizational commitment and relationship to gender and profits of the company. The results allow to show that there is a significant relationship between gender and earnings of the company , which gives important evidence about the role they play women on achieving profits and raise and sustain commitment in organizations.



Key word: organizational commitment , utilities , gender .

INTRODUCCIÓN

Para los investigadores del comportamiento humano en las organizaciones, la búsqueda de indicadores que permitan predecir con una probabilidad satisfactoria el buen desempeño laboral de un colaborador, es, ha sido y será, una de sus principales líneas de investigación. Desde la perspectiva administrativa, esta búsqueda se transforma en la meta de todo director o gerente; es decir, lograr que sus colaboradores estén cien por ciento comprometidos y den el todo por el todo en su organización.

Otro aspecto a considerar respecto a las crisis que enfrentan las organizaciones, son los cambios demográficos que se avecinan en las próximas décadas, donde la fuerza laboral será cada vez más flotante y flexible, lo que ocasionará que el reclutamiento y retención de talento serán factores críticos para el éxito de las empresas en los diferentes mercados. Esta condición se agrava por el hecho de que la tasa de nacimiento disminuye y que existe una inconsistencia entre oferta y demanda en el mercado laboral (en los sectores público y privado), es decir, la demanda de habilidades requeridas en los puestos vacantes no corresponde con las habilidades de los candidatos. Cada vez se tiene más conciencia de esta situación en el nivel directivo; sin embargo, son muy pocos los que han tomado las medidas y estrategias adecuadas, dado que es una situación sin precedentes en la historia. Los gobiernos pueden influir en la situación con políticas de inmigración, impuestos y educación, pero su impacto probablemente será marginal, debido a los cambios demográficos.

Todas estas situaciones no complejizan el panorama en el que debe operar la empresa, sino que vuelven vulnerables ante los embates del entorno. Lo que antes era una constante en la capacidad de atraer personal por parte de algunas empresas, ahora significa grandes sumas de dinero. Al respecto de las sumas de dinero para las operaciones de la empresa, se puede decir que no todas las operaciones generan calidad, sino que algunas operaciones son costos de no calidad. Así lo refieren Preciado y Cruz (2006), quienes explican que las empresas generan grandes pérdidas con procesos de gestión del personal, como el reclutamiento y la capacitación del mismo, por no tener una adecuada definición de procesos. Santos (2014) explica que otras empresas ofrecen bonificaciones a sus empleados por invitar a un familiar o amigo para trabajar en la organización. Aunque se eroguen grandes cantidades de dinero para conservar los buenos empleados, el éxito de la organización no está asegurado. Muchas empresas

Ante esto conviene reflexionar sobre si ¿cómo es percibida la lealtad por parte de los directivos de las empresas del sector servicios en el municipio de Colima?
¿Existe relación entre la lealtad y la productividad de una empresa?

Es por esto que se buscó analizar identificar el género de los directivos y analizar su relación con las utilidades netas de la empresa. Específicamente se pretendió analizar la percepción de los directivos de empresas en el municipio de Colima, sobre la lealtad de los empleados y su relación con las utilidades netas de la empresa.

Hipótesis

H¹ El género masculino de los directivos tiene relación con las utilidades netas de la empresa.

H₀ El género masculino de los directivos no tiene relación con las utilidades netas de la empresa.

H² El género femenino de las directivas tiene relación con las utilidades netas de la empresa.

H₀ El género femenino de las directivas no tiene relación con las utilidades netas de la empresa.

Alcance del estudio

La presente investigación es de cohorte correlacional, ya que pretende encontrar la correlación entre las variables del compromiso organizacional y la productividad de la empresa.

PERSPECTIVA TEÓRICA

De acuerdo con Domínguez y Martínez (2014) las investigaciones acerca del comportamiento organizacional han cobrado relevancia en el mundo buscando comprender la conducta de los individuos y modificarla en función de objetivos empresariales. Todas las teorías y pensamientos actuales siguen fundamentadas en las clásicas del siglo pasado con toques innovadores en sus aplicaciones pero con la constante de la conducta para la productividad y/o competitividad. Por ejemplo, Díaz y Pulido (citados en Domínguez y Martínez, 2014: 10) refieren que citan los componentes de una organización recreando una metáfora de estos con el ADN humano donde los cuatro elementos que la conforman al mezclarse definen los rasgos únicos de cada organización. Estos elementos son la estructura, los derechos de decisión, la motivación y la información. Argumenta que esta metáfora de ADN organizacional Es un modelo de desempeño organizacional capaz de ser usado por cualquier compañía.

Al igual que en ámbito de las relaciones externas, las empresas se han visto obligadas a traspasar las metodologías que hasta el momento se aplicaban a clientes y proveedores, también al interior de las organizaciones. En el marketing interno, los empleados pasan a ser considerados clientes. Esta posición reporta innumerables ventajas tanto para la empresa como para los empleados. El trabajador debe sentirse útil con la aportación de su talento a la empresa; y tiene que sentirse satisfecho con las condiciones en las que realiza su trabajo y con el

compromiso que gustosamente adquiere al firmar mentalmente cada día el contrato con la empresa. Ese contrato no es de mera transacción; es un contrato emocional que “firmamos” con ellos y que significa que tiene que ser provechoso para ambas partes. De lo contrario, la transacción está desequilibrada, es asimétrica y eso no es nada bueno para nadie. La empresa quiere que se realice una función necesaria para ella con calidad, en tiempo y forma, y el trabajador quiere recibir por ello una remuneración en parte tangible y en parte intangible. Y la avidez por ésta última cada vez es mayor.

En el márketing hacia los clientes externos lo que se trata de conseguir es la lealtad de los clientes, para que se sientan satisfechos con la calidad de nuestros productos o servicios, y con la atención y la calidad de servicio que les dispensamos. La mejor de las hipótesis sería: nos compran siempre o casi siempre a nosotros, cada vez más cantidades, y también van adquiriendo esos nuevos productos que vamos lanzando porque creemos conocer bien sus gustos y necesidades. Ese indudable valor del cliente leal para nuestras compañías tiene que ir necesariamente unido, o en paralelo, al valor que esta empresa tiene que tener para el cliente. Eso mismo sucede con los empleados, con nuestros primeros clientes. En este caso, las herramientas a utilizar para conseguir su lealtad son las mismas, y el tipo de relación que hay que establecer con ellos es exactamente el mismo que el que establecemos con los clientes externos (Ruiz Va, 2004).

En términos de la mercadotecnia moderna, el concepto de lealtad no es muy distinto a lo que han mencionado diversos eruditos del tema. A lo largo de la historia, se han formulado diversas propuestas que van más allá de una concepción simplista y que conllevan una serie de elementos que enriquecen tanto el concepto mismo como los mecanismos que de él se desprenden para su mejor entendimiento y búsqueda de beneficios para las organizaciones y los propios clientes. Santo Tomás de Aquino dice: *“la lealtad es la virtud que hace al hombre pronto para observar sus promesas”*. Corresponde a la fidelidad del hombre – explica.- cumplir aquello que prometió. Desde este punto de vista, la lealtad forma parte de la justicia y es, en cierto modo, como su base, pues el fundamento de la justicia es la fidelidad, es decir, la constancia y la verdad en lo dicho y en lo pactado. Un empleado leal, acepta los vínculos implícitos en su adhesión a otros – amigos, jefes, familiares, patria, instituciones, etc.- de tal modo que refuerza y protege, a lo largo del tiempo, el conjunto de valores que representan (David, 1998). Podemos encontrar una infinidad de definiciones y percepciones desde las cuáles se puede abordar el tema de la lealtad; sin embargo debemos delimitar el tipo de lealtad, el tipo de lealtad que nos debe interesar no es a un nivel de abstracción. Para efectos de la presente investigación, nos interesa a una compañía. En primer lugar y en forma más inmediata, significa lealtad a los propios colegas, es decir, lealtad a seres humanos específicos. Si la lealtad es fidelidad a los compromisos con personas y finalidades específicas, debería ser

claro que la lealtad tiene mucho que ver con el principio de la vocación, o de la misión personal elegido.

Tiene sentido la lealtad a la organización a la cual uno pertenece, y puede llegar a ser una responsabilidad definida, en la medida en que:

- a) El empleado esté comprometido a fomentar ciertos valores y a construir relaciones valiosas.
- b) Sus colegas se hayan comportado generosamente con él en el pasado.
- c) La organización que lo emplea represente objetivos valiosos y proyectos dignos del compromiso personal.

Si se dan las condiciones que hacen que tenga sentido una actitud de lealtad, ser leal a la empresa no tiene por qué ser un compromiso de vida. La persona al ser leal a la empresa está tomando en serio las necesidades de la misma.

Cuando se llega a este nivel de interacción entre empresa y personal, ocurre un fenómeno multidisciplinario al que se refieren como *la alineación* en la literatura estratégica (Porter, 1995), *las complementariedades* en la literatura de economía (Milgrom y Roberts, 1992) y *la congruencia* en un contexto organizacional basado en la sociología (Nadler y Tushman, 1992).

De acuerdo con Hallwell (2004) el compromiso de los empleados para generar un posicionamiento competitivo sustentable para el negocio. Mediante la gestión de los clientes internos, se debe llevar a cabo una estrategia en la que la contratación de personal y el adiestramiento lo lleve a elevar la productividad de su personal y competitividad de la empresa (Joerres, 2002). Primero, se tiene que encontrar la forma de atraer y desarrollar los activos humanos adecuados y ganar su lealtad (Frederick, 1996) y posteriormente retenerlos. Al respecto de la retención de personal, Brehm (2004) explica que a través de un cúmulo de prestaciones que obtienen los empleados y al liderazgo lineal que se debe ejercer para que no se vayan sus trabajadores. De acuerdo con Morris (1998) al contratar personal se debe:

antes que todo, contrata y promociona en base a la integridad, después a la motivación, luego a la capacidad, al conocimiento y, por último, a la experiencia. Sin integridad, la motivación es peligrosa; sin motivación, la capacidad es impotente; sin capacidad, la comprensión es limitada; sin comprensión, el conocimiento no tiene sentido; sin conocimiento, la experiencia es ciega. Y es muy fácil que esta experiencia enseguida sea puesta a prueba por personas que poseen todas las demás cualidades.

El enfoque de género

Los discursos oficiales sobre los sexos, del ser varón y el ser mujer, se hallan estancados en los anales de la propia historia, entre la ruptura política y las mutaciones de la modernidad. Lamas (citados en Pérez, 2014), pone en evidencia una importante contradicción: las diferencias entre lo masculino y lo femenino no son de orden biológico, sino social. De esta manera, el cuestionamiento de las diferencias entre hombres y mujeres se hallan ubicadas en el entramado histórico del contexto en el que se han dado ambos sexos.

Así, los términos género y sexo, que se han utilizado indiscriminadamente, muestran diferencias más que evidentes. El sexo se refiere a las cuestiones biológicas que se dieron desde el nacimiento, que le otorgan a la persona la condición de macho o hembra. En cambio, el género es una conceptualización socio culturalmente construida y determinada por la sociedad.

Esto hace que se construya una identidad sobre el ser hombre o el ser mujer, que se determina conforme a la sociedad en la que se vive. De acuerdo con Foucault (citado en Pérez, 2014) cada sociedad establece las características que corresponden a las mujeres y los hombres. Determinan así modelos de feminidad, de masculinidad social y culturalmente aceptadas. Esto permite a la sociedad mantener un orden social que generalmente es regulado a través de sus múltiples instituciones. El Estado regula las leyes aplicables para la reproducción de estos modelos de conducta social a través de la iglesia, la educación y en ocasiones, mediante el uso de la fuerza pública. Lamas (citada en Pérez, 2014) concretiza que para abordar las diferencias de entre lo masculino y lo femenino es necesario ubicar directrices de análisis que como resortes sociales, permiten identificar diversas prácticas sociales.

El rol de la mujer

Las reflexiones sobre las mujeres atraviesan también el espacio del derecho. Desde hace cientos de años les ha correspondido, y les sigue correspondiendo, un nivel de invisibilidad social, de no reconocimiento cultural a su rol de mujer en las labores del hogar. No es que se conciba este rol inmanente e inmutable, pero en la cotidianidad se les siguen destinando estas funciones. De Certeau, Giard y Mayol (citados en Pérez, 2014) mencionan que en los procesos de la antroponimia familiar las técnicas del cuerpo del campo laboral (dirigir una empresa) son atribuidos al orden cultural local y son susceptibles de sufrir transformaciones.

METODOLOGÍA

La prueba de hipótesis con X^2

Para el análisis de la información se utilizó la técnica de Análisis Factorial, mediante el método de chí cuadrada, este se realizó mediante el software estadístico Win Stat (2007). De acuerdo con Suárez (2012) la finalidad de una prueba de k muestras es evaluar la aseveración que establece que todas las k muestras independientes provienen de poblaciones que presentan la misma proporción de algún elemento. De acuerdo con esto, las hipótesis nula y alternativa son:

H^0 : todas las proporciones de la población son iguales.

H1: No todas las proporciones de la población son iguales.

La estimación combinada de la proporción muestral “p” se calcula de la siguiente manera:

$$p = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots x_n}{n_1 + n_2 + n_3 + \dots n_n}$$

En una muestra se puede dar un conjunto de sucesos, los cuales ocurren con frecuencias observadas “o” (las que se observa directamente) y frecuencias esperadas o teóricas “e” (las que se calculan de acuerdo a las leyes de probabilidad). La frecuencia esperada “e” se calcula así: $e = p \cdot O_{\text{total}}$

P= proporción muestral

O_{total}= frecuencia total observada

El estadístico de prueba es:

$$\chi^2_{\text{prueba}} = \frac{(o_1 - e_1)^2}{e_1} + \frac{(o_2 - e_2)^2}{e_2} + \frac{(o_3 - e_3)^2}{e_3} + \dots \frac{(o_n - e_n)^2}{e_n}$$

$$\chi^2_{\text{prueba}} = \sum \frac{(o_i - e_i)^2}{e_i}$$

Donde:

X es la letra griega ji

X² se lee ji cuadrado

Por lo tanto el valor estadístico de prueba para este caso es la prueba ji cuadrado o conocida también como chi cuadrado. Como sucede con las distribuciones t y F, la distribución ji cuadrado tiene una forma que depende del número de grados de libertad asociados a un determinado problema. Para obtener un valor crítico (valor que deja un determinado porcentaje de área en la cola) a partir de una tabla de ji cuadrado, se debe seleccionar un nivel de significación y determinar los grados de libertad para el problema que se esté resolviendo.

3.2. Universo y muestra poblacional

Para la aplicación de la encuesta, fue necesario identificar el segmento hacia el que se va a enfocar estas entrevistas y así determinar el mismo tipo de entrevistados y que haya una equidad y representatividad de lo que se quiere encontrar; por ello, se procedió a utilizar el programa Sistema de Información Empresarial (SIEM) 2013, mediante este programa se segmentó de la siguiente manera:

Tabla 2. Empresas del universo y muestra

Empresas	Universo	Muestra
Comercio Restaurantes y comida corrida	47	15

Tiendas departamentales	6	5
Hoteles y moteles	22	5
Papelerías y servicios de computación	15	7
Imprentas	5	4
Neumáticos	10	5
Totales	105	41

Fuente: elaboración propia con base en SIEM (2013)¹.

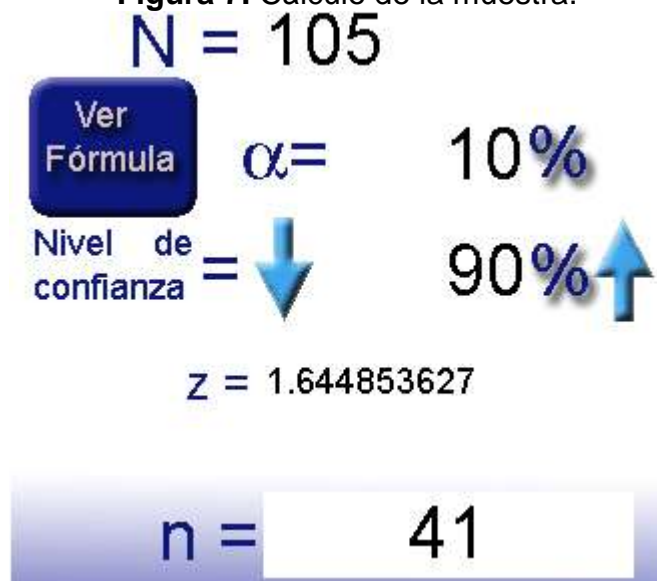
N= 105

Desviación= 10

Nivel de confianza 90%, Z= 1.64

N= 41.

Figura 7. Cálculo de la muestra.



Fuente: software para cálculo de la muestra.

Se llevaron a cabo 41 encuestas a los directivos de empresas en el municipio de Colima para conocer la opinión que tienen respecto al nivel de compromiso percibido por parte de sus empleados.

Método de recolección de datos

Para ayudar a determinar lo que realmente está sucediendo con el concepto del nivel de lealtad percibida de parte de los directivos y los factores que afectan la retención se buscó reunir información mediante la aplicación de una encuesta. Esta técnica es una opción de rápida aplicación y que provee información confiable y estuvo integrada por 11 preguntas que fueron aplicadas a los directivos de las diferentes empresas de la muestra seleccionada.

Variabes

Se analizaron las siguientes variables, fueron estudiadas desde la percepción del directivo de la empresa, a saber: 1.- Características sociodemográficas del director, 2.- Características de la empresa, 3.- Gestión del capital humano, 4.- Estrategias de generación de lealtad, 5.- Relación entre lealtad y productividad, y 6.- Perspectiva de género.

RESULTADOS

A continuación se presenta el análisis de cada variable de forma general y de manera particular por segmento.

Variables socioeconómicas de los directivos

A continuación se describen las características de las variables demográficas de los directivos de las medianas empresas que integran el tamaño de la muestra, los resultados que se obtuvieron al aplicar las técnicas estadísticas descriptivas que se consideraron de mayor relevancia para este estudio, así como también, el análisis y conclusiones de esta investigación.

Edad de los directivos

En la gráfica 2, se muestra la edad de los directivos, misma que se presenta de manera descendente: 1.- 41% entre 30 y 39 años de edad; 2.- 24% entre los 20 y 29 años; 3.- 19% en el rango de 50 a 49; 4.- 14% entre 40 y 49 y el resto, 3% mayores de 60 años. Estos datos muestran que la mayoría de la fuerza directiva de las empresas de servicios en la ciudad de Colima, oscila entre la edad de 20 a 39 años, con un 65%.

Nivel ocupacional de los directivos

En la gráfica siguiente, se puede ver que el 54% de los informantes fueron los gerentes de la sucursal, seguida del 30% de los directores que existe una población más grande de gerentes generales en las medianas empresas del municipio de Colima con un 78%, en comparación con dueños y directores generales.

Nivel educativo de los directivos

Se puede observar en la gráfica 4, que los directivos en su mayoría tienen un nivel de estudios de educación superior, seguido de estudios de bachillerato o carreras técnicas y solo el 8% cuenta con estudios de posgrado.

Perfil profesional de los directivos

Se puede observar en la gráfica 5, que los gerentes en su mayoría tienen un perfil administrativo (administradores, administradores de empresas, estrategias empresariales, entre otras). Le siguen los contadores públicos, los ingenieros (industriales, químicos, electromecánicos, de computación, telemática, entre otros) y el resto pertenecen a otras profesiones.

Antigüedad en el puesto

Se puede observar en la gráfica 6, que los gerentes que tienen entre 0 a 5 años en el puesto, tienen una mayor participación con un 49%, después le siguen los de 6

a 10 años con un 19 %. Posteriormente los de 11 a 15 años con un 14%; de ahí le siguen los de más de 21 años con un 11%. Por último, los de 16 a 20 años con un 8%. Se puede ver una fuerza directiva relativamente joven, ya que el 68% tiene menos de 10 años en el puesto.

Características de la empresa

Participación en el mercado de la empresa

La participación en el mercado de las empresas que predomina en Colima son del tipo local, siendo el 65% de las encuestadas; y en orden descendiente, le siguen las regionales (17.5%), las nacionales (7.5%) y finalmente internacionales (10%). Por giros, las tiendas departamentales son principalmente nacionales e internacionales, las demás son locales, casi en su totalidad.

Número de empleados

Se nota una clara tendencia a las empresas pequeñas y con pocos empleados. A pesar de que en promedio el número de empleados por empresa es de 35, el rango más común de empleados varía entre 1 a 10 (25%). En el rango siguiente, de 11 a 20 empleados, cae el 22.5% de los negocios, en un 17.5% laboran de 21 a 30 personas, y el 33.3% restante, varía entre 31 y 110 empleados.

El giro de la empresa determina en gran manera el personal que esta requiere, por lo que se observa una marcada diferencia entre los diferentes tipos:

Las tiendas departamentales son las que solicitan una mayor fuerza laboral, en promedio de 76 personas.

Le siguen la hotelería con 69 empleados,

Las papelerías y servicios de computación con 21,

Los restaurantes con 16,

Los neumáticos con 15 y finalmente,

Las imprentas con 13 personas en promedio.

Nivel de lealtad

El 47% de los negocios ha logrado mantener el mismo nivel de lealtad de sus empleados por los últimos tres años, el 30% la ha incrementado y el 20% la ha visto descender en este periodo.

En esta variable, no se aprecia diferencia significativa entre cada giro comercial, ya que todos parecen haber seguido la tendencia general del sector.

Promedio de rotación de los últimos tres años (2011-2013)

Para el 2011, 2012 y el 2013, el promedio de rotación de personal se mantuvo alrededor del 40%, siendo el porcentaje de entre 6 y 10% el más frecuente en los 2 años anteriores. Se considera que ha disminuido la rotación en el año 2013, ya que la respuesta más común fue del 0 al 5% de rotación.

Las empresas son las que tienen una mayor rotación, a diferencia de los hoteles, en la cual es mínima. Cabe mencionar que el porcentaje de rotación está directamente relacionado con el número de empleados, por lo que se puede

explicar el porcentaje tan pequeño que representa para un hotel el cambio de algún empleado, a diferencia de una empresa pequeña.

Prospectiva de la lealtad

En el futuro, el 50% de los directivos pronostican mantener los mismos niveles de compromiso en un futuro, mientras que el 45% espera un incremento.

El giro de papelerías y servicios de computación es el área que espera un mayor incremento, seguido por las imprentas y comercios.

Gestión del capital humano

Niveles de lealtad expresadas por los empleados

El promedio de la lealtad es de 70%. Se considera que 27.5% de los empleados poseen un nivel de lealtad del Alto hacia la empresa. No existen valores de baja lealtad. El 30 y 40% solo poseen, cada uno de estos, el 5% de los empleados totales; es decir: el 72.5% de todos los empleados demuestran un nivel de lealtad a su empresa media y media alta, lo cual es considerablemente alto.

Por giro, las imprentas resultaron con un nivel de lealtad superior en comparación con las demás con un 80%, mientras que en las otras predomina el 67%. Las tiendas departamentales se encuentran en el otro extremo, con tan solo el 65% de compromiso promedio.

Retención de empleados talentosos

El 65% de los entrevistados consideran que no les es difícil retener a los empleados valiosos para la empresa. Las imprentas y la venta de llantas son las que creen tener mayor dificultad para mantener a este tipo de personal.

Costo de reposición de empleados en porcentaje de salario anual

A las empresas les cuesta, en su mayoría, el 30% del salario anual de los empleados, el reponer un trabajador (37.8% de las empresas opinan). El 51.4% de todas las empresas encuestadas consideran que suplir un empleado les cuesta entre el 20 y 30% de sus gastos anuales en sueldos. Las empresas de neumáticos son las que más gastan en la reposición de personal, aproximadamente un 66% en promedio de los sueldos al año. Los que menos gastan son los hoteles. Esto coincide con los porcentajes de rotación de personal, ya que de igual forma la venta de llantas y los hoteles son las más altas y más bajas respectivamente.

Nivel de compromiso de los empleados merecido por la empresa

Es interesante analizar esta variable para ver si la percepción del directivo coincide con la realidad. El nivel que ellos estiman que la empresa merece de parte de los empleados es relativamente alto, considerando los porcentajes de rotación de personal. En promedio estiman que las empresas merecen un 87% de lealtad de los trabajadores. Si se hace un análisis por giro, resultan los siguientes promedios:

- Restaurantes 83%
- Tiendas departamentales 83%
- Hoteles 88%



- Papelerías/computación 88%
- Venta de llantas 90%
- Imprentas 95%

Esto supone que debería ser el compromiso de los empleados, debido al trato y la relación que la empresa mantiene con ellos.

Porcentaje de empleados que recomendarían productos o servicios de la empresa
Entre el 80 y 100% de los empleados recomiendan los productos o servicios que ofrece la empresa (70%). Esto resulta importante al momento de intentar vender, ya que si ellos mismos no los consumirían, mucho menos logrará convencer a otros para que lo hagan. Las imprentas sobresalen por ser las más recomendadas, y las tiendas departamentales son en las que menos confianza demuestran sus empleados.

Porcentaje de empleados que permanecen en la empresa por lealtad
De forma general, la respuesta fue que el 80% de los empleados siguen en la empresa por lealtad a ella y en promedio se considera que el 65% de los trabajadores están en esta situación.

Estrategias de generación de lealtad

Creación de compromiso con los empleados mediante estrategias de reclutamiento y selección

El 52.5% de los directivos estiman que las estrategias de reclutamiento y selección de personal fomentan el compromiso entre sus empleados hacia la empresa, y solo un 5% cree lo contrario. El 42.5% del total no tenía conocimiento de los efectos de las tácticas que implementan durante estos procesos.

Creación de compromiso con los empleados mediante estrategias de retención
Proporciones similares a las anteriores se presentan: el 67.5% considera que las estrategias de retención son efectivas, y un 10% no lo cree así. El resto, no sabía por qué no lo había analizado o medido.

Los factores que se consideran más importantes para impulsar la lealtad de la empresa

Los 5 factores que los directivos les dieron más peso e importancia para el fomento de la lealtad de los empleados de la empresa son, en orden descendiente:

- Comunicación abierta y honesta
- Sólido trabajo en equipo
- Reconocimiento a los empleados por su desempeño
- Remuneración adecuada a la gente
- Desarrollo de empleados

Relación de la lealtad con las utilidades

Impacto de la lealtad de los clientes en las utilidades

La mayoría coincide en la importancia que tiene la lealtad del cliente y en como esta se ve reflejada en las utilidades de la empresa: el 77.5% consideran que existe una relación directa entre estos factores de un 80 a un 100%. Los restaurantes y las empresas de neumáticos son quienes le dan mayor valor a esta relación.

Impacto de la lealtad del empleado en la lealtad del cliente

El 65% de los negocios le dan un valor de más de 90% a la lealtad del empleado como factor influyente en la lealtad de sus clientes. También las empresas de neumáticos y los restaurantes son quienes prestan más atención a esta dependencia directa.

Impacto de la lealtad del empleado en utilidades

El 56.4% le atribuye un impacto del 90 o 100% de la lealtad del empleado en las utilidades de la empresa. Las mismas empresas, las restauranteras y de las empresas de neumáticos son las más pendientes.

Perspectiva de género

Género de los directivos

Se obtuvo que el 81% de los directivos pertenecen al género masculino y el 19% al género femenino.

Lealtad por género

La lealtad de las mujeres está calificada como mayor, según las encuestas. Los hombres en promedio, muestran una lealtad del 60% a la empresa, mientras que la de las mujeres es de 70%.

Análisis de Chi-cuadrada

Tabla 3. Cálculos de Correlación.

Género	Utilidad neta				χ^2_{tabla}	GL	α	χ^2_{prueba}
	0 al 5%	6 al 10%	11 al 15%	15%>				
Hombres	15	15	7	4	10.21	8	0.25	13.20
Mujeres	8	8	18	7	10.21	8	0.25	7.43

Fuente: elaboración propia con base en WINSTAT

H^0 se acepta, ya que (13.20) es mayor que (10.21), por lo tanto, se concluye que el género masculino no establece una relación significativa con las utilidades netas, es decir, que el ser hombre no es significativo con las utilidades netas.

Decisión: H^1 se acepta, ya que (7.43) es menor que (10.21), por lo tanto, se concluye que el género femenino establece una relación significativa con las utilidades netas, es decir, que el ser mujer si es significativo con las utilidades netas.

Al contrastar estos resultados con los mostrados en la gráfica 13, se puede observar que si existe relación entre el género femenino, los niveles de lealtad a la empresa y las utilidades netas de esta.

Bondad de ajuste de Chi-cuadrada

Tabla 4. Cálculos de ajuste de bondad.

Género	Utilidad neta				χ^2 tabla	GL	A	χ^2 prueba
	0 al 5%	6 al 10%	11 al 15%	15%>				
Hombres	15	15	7	4	2.77	2	0.25	4.08
Mujeres	8	8	18	7	2.77	2	0.25	2.61

Fuente: elaboración propia con base en WINSTAT

Decisión: Se corroboran los resultados obtenidos en el apartado anterior, donde la H^2 fue aceptada.

CONCLUSIONES

Las empresas estudiadas son en su mayoría locales y con pocos empleados, esto facilita el manejo, control, capacitación y desarrollo del personal dentro de la empresa. Casi la totalidad de los empresarios consideran que la lealtad del empleado es muy importante en su empresa, sin embargo, son muy pocas las empresas que realizan esfuerzos tangibles en esta área.

La retórica que hemos utilizado durante años –de que las personas son “nuestro activo más importante”- ha resultado cierta. El problema que se observa es la falta de conciencia de los empresarios en lo que se refiere a la importancia que tiene el personal para la empresa, ya que el factor humano debe ser considerado como el activo más importante de ésta.

La lealtad de los trabajadores es básica para un buen desempeño dentro y fuera de ella. Del compromiso que sienta con la empresa, el nivel de pertenencia y la identificación con su trabajo, dependerá la calidad del desempeño que realice en su jornada. Pocos de estos empresarios, saben que existe una relación demostrada entre la satisfacción en el lugar de trabajo y el reconocimiento que se le otorga al empleado, o que el fomentar la pertenencia y el sentido de identificación con la empresa, es la forma más eficaz de impulsar los objetivos empresariales, o que estableciendo prácticas evidentes se puede vincular un empleado a la organización.

Se encontraron relaciones interesantes entre las siguientes variables, aunque no en todos los casos esta relación sea de forma lineal.

Lealtad de empleados & tamaño de la empresa: Es mayor la lealtad cuando la empresa es más pequeña.

Lealtad de empleados & porcentaje de rotación de empleados: la rotación de personal a disminuido, lo que evidencia el incremento de la lealtad.

Rotación de empleados & estrategias de retención que crean lealtad: a pesar de que no se sigue un procedimiento estandarizado y documentado, la mitad de los directivos perciben que si crean retención. Un 42% no tienen conocimiento de cómo medir esto.

Rotación de empleados & estrategias de reclutamiento y selección que crean lealtad: a pesar de que no se sigue un procedimiento estandarizado y documentado, la mitad de los directivos perciben que si crean retención. Un 42% no tienen conocimiento de cómo medir esto.

Comparación de la lealtad de hombres y mujeres: se percibe mayor lealtad de parte de las mujeres que de los hombres.

La primera influencia en el desarrollo del compromiso y la lealtad en el personal, es la manera en que se estructuran los puestos de trabajos, así que el diseño de una organización determina el grado de sus oportunidades del crecimiento y por consiguiente las expectativas de permanencia del mismo. La estrechez de los puestos en una PyME, debe conducir a las empresas a buscar esquemas de rotación de puestos e incluso intercambio con otras compañías con las que se establezca una red.

Representa un costo muy alto el tener un porcentaje elevado de rotación de personal. Por ello, se debe analizar e implementar estrategias de retención de los empleados, y hacer que se consideren parte de ella. Las empresas buscan cubrir sus necesidades de talento con recursos externos a la organización (por ejemplo, personal de la competencia) y no con empleados con potencial susceptible de desarrollar.

La empresa es quien necesita hacer sentir a los trabajadores que merece su lealtad a cambio de los beneficios que ésta les otorga día a día. La calidad de vida en el trabajo es responsabilidad de la empresa, y en base a ello, nace la responsabilidad de retribución del empleado para con la empresa.

La rentabilidad y la capacidad financiera son cuestiones ineludibles en toda estrategia empresarial que determinan en que destina el empresario su inversión para orientar sus esfuerzos al mercado y a sus empleados.

Se debe empezar a trabajar sobre un cambio de mentalidad en las pequeñas empresas, es necesario construir estrategias dirigidas a la gestión del talento:

- El desarrollo de la fuerza laboral dentro de la organización, mediante el reconocimiento que la capacitación es sólo una forma de lo que se puede hacer.
- La integración a puestos o proyectos que les generen compromiso y motivación, crear los roles y condiciones que les ayuden a demostrar su potencial.
- La conexión con otros jugadores clave, enfocándose en las redes sociales y en la calidad de las interacciones que requieren para ser exitosos.

Al enfocarse en el desarrollo, la integración y la conexión, el compromiso y la lealtad del personal se dan solas y naturalmente.

Estudios posteriores pueden surgir de lo aquí revisado. Lo verdaderamente interesante es que el empresario no relaciona tan fácilmente ni tan económicamente, como la generación de lealtad le puede ayudar al logro de objetivos y al desempeño empresarial.

Sin ninguna duda, en un futuro próximo va a haber una creciente e importante demanda de profesionales que sean expertos en el márketing de gestión de personas, pues sólo así podrán conseguir captar y retener el talento que necesitan las organizaciones para conseguir sus objetivos.

REFERENCIAS

- Brehm, M. (2004). Jefe del Área de Dirección de Personal del IPADE. Mensaje citado en las mesas redondas celebradas en el IPADE.
- Crespo, G. (Agosto 2003). *Y ahora las PyMEs. A la caza de las mejores fórmulas*. Revista de Calidad Total.
- Cano, I. (2004). *Director General Towers Perrin de México*. Mensaje citado en las mesas redondas celebradas en el IPADE. Con el tema La Lealtad y Vínculos con tu Personal.
- Chambers, E. (1998). *The war for talent*. The McKinsey Quarterly, Number 3, pp. 44–57.
- Domínguez, L.; Martínez, A. (2014). *Factores organizacionales en un clima laboral, retador y participativo en las empresas*. En: Pérez, O. (Coord). *Nuevas tendencias en Recursos Humanos*. Eumet: España.
- Espíritu, R.; y Reyes, T. (2014). *Aspectos teóricos del proceso de reclutamiento, selección y socialización en la administración de los recursos humanos*. En: Pérez, O. (Coord). Nuevas tendencias en Recursos Humanos. Eumet: España.
- Preciado, JF. Cruz, OAP. (2006). *Los costos de no calidad en las pequeñas y medianas empresas*. Contabilidad y Auditoría, Año 23, Vol. 12. Pp. 114-173.
- Groth, P. (2004). *Gerente de Recursos Humanos de 3M COMPANY*, de Austin, Texas, U.S.A. Mensaje citado en las mesas redondas celebradas en el IPADE. con el tema La Lealtad y Vínculos con tu Personal.
- Hallowell, R. (2004). *Profesor e investigador del área de recursos humanos de la Harvard Business School*.
- Handfield, H. (2000). *Is a consultant in McKinsey's Toronto office*.
- Heskett, J; Jones, T; Loveman, G; Sasser, E. y Schlesinger, L. (1994). *Putting the service-profit chain to work*. Harvard Business Review, pp. 164-174.
- Isaacs, D. (1998). *La Educación de las Virtudes Humanas*. España: Universidad de Navarra.
- Joerrs, J. (2004). *IX Congreso Mundial de Recursos Humanos*. 27 de mayo de 2002.
- Milgrom, P.; Roberts, J. (1992). *Economics, Organization and Management*”, Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall.
- Morris, T. (2005). *Si Aristóteles dirigiera General Motors: las enseñanzas clásicas para sobrevivir en un mundo competitivo*. España: [Planeta](#).

Nadler, D.; Tushman, M. (1992). *Designing Organizations that Have Good Fit*. En: Nadler, D.; Gerstein, M. y Shaw, R. (Eds): Organizational Architecture. San Francisco, CA: Josey-Bass.

Polanco, M.; Torres, V.; y González, C. (2014). *Economía de los recursos humanos en la práctica: potencial del recurso humano para la innovación regional en México de 2005 a 2010*. En: Pérez, O. (Coord). Nuevas tendencias en Recursos Humanos. Eumed: España.

Porter, M. (1995). *Positioning Trade-off, Activity Systems, and the Theory of Competitive Strategy*. Harvard Business School Working Paper, Boston, MA: Harvard University.

Reichheld, F. (1996). *The loyalty Effect*. Article Harvard Business School.

Aspinall, K. (1993). *Building high loyalty business systems*. Journal of retail banking.

Ruiz, A. (2004). *Márketing interno: Cuando el empleado es el cliente*. España: Deusto.

Santos, J. (2014). *Contratar a familiares: los autónomos colaboradores*. Consultado el 20 de junio de 2014. Disponible en: <http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/gestion-empleados/contratar-a-familiares/>

Schlesinger, L.; Heskett J.; Jones, T.; Loveman, G.; Sasser, W. (1994). *Putting the Service-Profit Chain to Work*. Harvard Business Review Article. Product Number: 94204, Length: 11p

WorkUSA (2000) Survey. Watson Wyatt Worldwide, 7,500 trabajadores.