



**Vol 7, Nº 17 (diciembre/desezembro 2014)**

## **COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LAS UTILIDADES EN EL SECTOR TURISMO EN MÉXICO**

**Dr. Omar Alejandro Pérez Cruz**

Universidad de Colima

[omar\\_perez@ucol.mx](mailto:omar_perez@ucol.mx)

### **RESUMEN**

Se presenta la problemática de la alta movilidad del recurso humano en el sector turístico de México. Si el objetivo de toda empresa turística es permanecer en un segmento altamente competido con clientes cada vez más exigentes, es importante reflexionar sobre las utilidades de la empresa. Pero no esto no es suficiente, es necesario hacer más y mejores estrategias para lograrlo. Es por esto que se buscó como objetivo general, el analizar identificar el compromiso organizacional y su relación con las utilidades en las empresas turísticas. Se da cuenta de los resultados obtenidos en empresas del sector turismo de México con el objetivo de sistematizar la percepción de lo directivos de estas empresas con respecto al compromiso de los empleados y si éste es percibido a su vez por loe clientes.

**Palabras claves:** turismo, compromiso, utilidades.

## **ABSTRACT**

The problem of the high mobility of human resources in the tourism sector in Mexico is presented. If the goal of all tourism business is to remain in a highly competitive segment with increasingly demanding customers, it is important to reflect on the profits of the company. But this is not enough, you need to do more and better strategies to achieve it. That is why we sought general objective, analyzing identify organizational commitment and its relation to the earnings of tourism enterprises. He is aware of the results of tourism companies in Mexico in order to systematize the perception of the managers of these companies with respect to employee engagement and if it is perceived as well by clients loc.

**Key words:** tourism, commitment, utilities.

## **INTRODUCCIÓN**

El sector turismo como parte integral del mundo globalizado atraviesa una importante crisis debido al remanente de la crisis mundial del año 2008, lo cual ha impactado entre otras cosas, en la movilidad de personas, ideas, capitales y el despido de personal como una estrategia para mantener la competitividad del mismo. Diversas investigaciones muestran que esta problemática también ha presentado inconvenientes en el sector turismo (Marejil, 2012; Noticaribe, 2011; Santana, 2014; Di Pietro y Condly, 2008, Estéves, 2004, Domínguez, Sánchez y Torres, 2010, entre otros)

De acuerdo con Aguirre, Garza y Hernández (2010) durante más de 70 años se ha mantenido este paradigma entre los empresarios y a pesar de que no existe evidencia científica contundente capaz de validar al cien por ciento, la relación entre la satisfacción laboral y la productividad.

De acuerdo con Moreno, Olmos, Rosas y Cárdenas (2009) para los interesados en el 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.

Al respecto Magaña (2011) analiza que el sector turístico también comparte esta problemática, solo que por su naturaleza de especialización y desarrollo se hace necesario no solo contar con las *competencias cuantitativas* sino también son imprescindibles las *competencias cualitativas*. En este sentido, el desarrollar determinadas competencias indispensables no basta, es necesario que generen resultados traducidos en beneficios, es decir, que sean efectivas. Por lo tanto es vital que ambas competencias formen parte del comportamiento del individuo, para esto es ineludible sumar al conocimiento de las competencias *el entrenamiento* también de las mismas, lo que permite dar respuesta a las necesidades del mercado de hoy en cualquier nivel de intervención. Es importante, entonces, que el capital humano sea consciente —desde su formación— de que tiene a su disposición una serie de competencias cuantitativas, las cuales le van a facilitar que puedan allegarse de las competencias cualitativas vitales también en este paradigma del mercado global.

Ante esto conviene reflexionar sobre si ¿cómo es percibido el compromiso organizacional por parte de los directivos del sector turismo? ¿Existe relación entre el compromiso organizacional y las utilidades de las empresas turísticas? ¿Existe relación entre el compromiso organizacional y el género de los directivos de las empresas turísticas?

Es por esto que se buscó como objetivo general, el analizar identificar el compromiso organizacional y su relación con las utilidades en las empresas turísticas.

### *Hipótesis*

H<sup>1</sup> El compromiso organizacional tiene relación significativa con las utilidades en las empresas turísticas.

H<sub>0</sub> El compromiso organizacional no tiene relación significativa con las utilidades en las empresas turísticas.

H<sup>2</sup> Existe diferencias significativas entre el género de los directivos y el compromiso organizacional en las empresas turísticas.

H<sub>0</sub> No existe diferencias significativas entre el género de los directivos y el compromiso organizacional en las empresas turísticas.

### *Alcance del estudio*

La presente investigación es de cohorte correlacional, ya que pretende encontrar la correlación entre las variables del compromiso organizacional y utilidades de la empresa en empresas del sector turismo, específicamente hoteles y restaurantes.

## **PERSPECTIVA TEÓRICA**

De acuerdo con Aguirre, Santellán y Ramírez (2013) 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 Aguirre, Santellán y Ramírez, 2013) 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.

De acuerdo con Reichheld (1996) 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 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.

En este sentido, Magaña (2014) explica que las empresas del sector turismo cuentan con productos turísticos por vender pero con marcas características intangibles, las cuales consisten en la manifestación de las emociones de las personas que participan en la relación-comercial-turística, las que inclusive tiene varios niveles de intensidad, generándose entonces el término *intangible-cualitativ*, dimensiones donde se encuentran soportadas las *competencias cualitativas*. Esa infinidad de acciones emocionales e intangibles son las que se tangibilizan al *servuccir* tanto el producto turístico intangible como el producto turístico tangible, agregando la entrega de ambos al cliente externo, que en este paradigma recibe el nombre de *cliente-turista*. Es así, que el proceso de producir un servicio se le denomina servucción.

De acuerdo al Diccionario de términos turísticos<sup>1</sup> servucción es un neologismo referido al Marketing de servicios. Proceso de elaboración de un servicio, es decir, toda la organización de los elementos físicos y humanos en la relación cliente - empresa, necesario para la realización de la prestación de un servicio y cuyas características han sido determinadas desde la idea concebida, hasta la obtención del resultado como tal (el servicio). En la Servucción, el consumidor está implicado en la fabricación del servicio. Es primordial y su presencia es indispensable.

Al respecto Arnoletto (2007) explica que del mismo modo que para fabricar un producto se necesita un “sistema de producción” y, básicamente, la concurrencia

---

<sup>1</sup> Disponible en: <http://www.boletin-turistico.com/index.php/diccionarioturismo/Diccionario-1/S/SERVUCCI%C3%93N-554/>

ordenada de tres conjunto de elementos: mano de obra, máquinas y materias primas, en interacciones perfectamente ordenadas, hasta llegar al producto terminado y luego ponerlo a disposición de los eventuales compradores mediante un sistema de distribución y comercialización; del mismo modo cabe analizar el caso de los servicios turísticos.

## **EL SISTEMA DE SERVUCCION EN EL TURISMO**

De acuerdo con Brousek (2012), este proceso aplicado al turismo implica 6 elementos, a saber: satisfacción del cliente; soporte físico; frontline; servicio interno, competidores e innovación.

El primer elemento del sistema de servucción es la búsqueda de la satisfacción del cliente. De esta forma, ha de existir una necesidad que motive al consumidor a cubrirla con un servicio.

El segundo elemento es el soporte físico. Éste ha de estar acorde con la calidad prevista del servicio a prestar.

El tercer y más importante es el personal de contacto o frontline. De su educación, formación, presencia, cordialidad, predisposición y capacidad de atención depende gran parte del éxito del proceso.

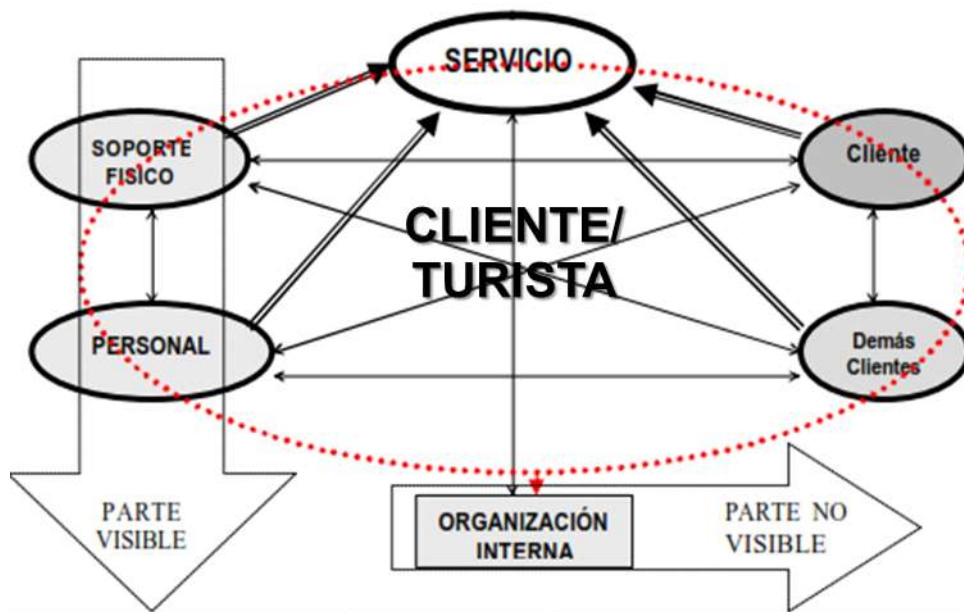
El cuarto elemento es el servicio interno («Es una maravilla cómo atienden todos en este local»). En este caso, Ruiz (2004) explica que las herramientas a utilizar para conseguir su lealtad son las mismas, y el tipo de relación que hay que establecer con ellos es exactamente el mismo que el que establecemos con los clientes externos. Esto permite a su vez, reducir costos tal como lo señalan Flores Preciado y Pérez Cruz, O. A. (2012).

El quinto elemento son los competidores; esto es, controlar el entorno es vital para crear diferencias competitivas

Y por último es el diseño e innovación: el consumidor es inquieto y le gusta disfrutar de novedades.

Recuerde que el cliente no ve la servucción. Sin embargo, es el protagonista de un proceso que se produce en tan solo un instante y que no se ve, pero que se percibe. Trabaje la calidad del servicio, le garantizará el éxito y la fidelidad de sus clientes

Figura 1.- Proceso de servucción en el turismo



Fuente: elaboración propia con base en Eiglier y Langeard.

En términos de turismo, el valor de la lealtad de los empleados 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”* (citado en Morris, 2005). 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 (Heskett, Jones; Loveman, Sasser, y Schlesinger, 1994). 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 (Joerrs, 2002).

## **METODOLOGÍA**

### *La prueba de hipótesis con X<sup>2</sup>*

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 Conover y Johnson (1981) 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<sup>0</sup>: todas las proporciones de la población son iguales.

H<sup>1</sup>: 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:  $e = p \cdot O_{total}$

P= proporción muestral

O<sub>total</sub>= frecuencia total observada

El estadístico de prueba es:

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

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

Donde:

$X$  es la letra griega ji

$X^2$  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

Se aplicaron 59 encuestas a diversas empresas del sector servicios; por ello, se procedió a utilizar el programa Sistema de Información Empresarial (SIEM) 2014, 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	40
Hoteles y moteles	22	19
Totales	69	59

Fuente: elaboración propia con base en SIEM (2014).

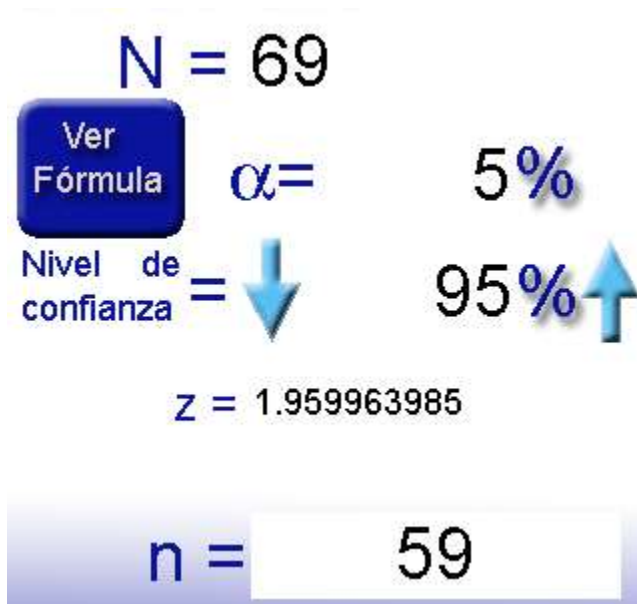
N= 69

Desviación= 5

Nivel de confianza 90%, Z= 1.95

N= 59.

**Figura 7.** Cálculo de la muestra.



**Fuente:** software para cálculo de la muestra.

Se llevaron a cabo 59 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.

### *Variables*

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 compromiso, 5.- Relación entre compromiso y productividad, y 6.- Perspectiva de género.

Tabla 1.- Definición de las variables de estudio

<b>Variables</b>	<b>Definición</b>
Características sociodemográficas del director	Conocer las características de edad, educación, nivel de ocupación, perfil profesional, así como la antigüedad en el puesto de los entrevistados.
Características de la empresa	Conocer las características de la empresa en cuanto a al número de empleados, el nivel de compromiso, así como la prospectiva del

	compromiso que perciben los directivos de las empresas.
Gestión del capital humano	Identificar las estrategias de retención de empleados, el nivel de rotación de los últimos tres años (2011-2013),
Estrategias de generación de compromiso	Identificar las estrategias administrativas que realizan los directivos para genera compromiso en los empleados.
Relación entre compromiso y utilidades de la empresa	Analizar la percepción que tiene los directivos entre el compromiso organizacional y la generación de utilidades en la empresa.
Relación entre género y utilidades de la empresa.	Analizar la percepción que tiene los directivos entre el género y la generación de utilidades en la empresa.

Fuente: elaboración propia.

## RESULTADOS

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

### **1.- 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.

#### *1.1.- 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%.

#### *1.2.- 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.

#### *1.3.- 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.

#### *1.4.- 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.

#### *1.5.- 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.

## **2.- Características de la empresa**

### *2.1.- 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 42.5, 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:

Le siguen la hotelería con 69 empleados,  
Los restaurantes con 16, en promedio.

### *2.2.- Nivel de compromiso*

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.

### *2.3.- Prospectiva del compromiso*

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

## **3.- Gestión del capital humano**

### *3.1.- Niveles de compromiso expresadas por los empleados*

El promedio es de 70%. Se considera que 27.5% de los empleados poseen un nivel de compromiso Alto hacia la empresa. No se presentaron valores de bajo compromiso. 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 compromiso a su empresa que va desde el nivel medio al medio alto, lo cual es considerablemente elevado.

### *3.2.- 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.

Los restaurantes son los 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, es decir, a mayor tamaño de la empresa menor es la rotación de personal. Esto permite explicar el porcentaje tan pequeño que representa para un hotel el cambio de algún empleado, a diferencia de un restaurante.

### *3.3.- Retención de empleados talentosos*

El 65% de los directivos entrevistados consideran que no les es difícil retener a los empleados valiosos para la empresa. Los restaurantes son las que creen tener mayor dificultad para mantener a este tipo de personal.

### *3.4.- Costo de reposición de empleados en porcentaje de salario anual*

37.8% de los directivos opinaron que el reponer un trabajador a las empresas en su mayoría les cuesta un 30% del salario anual de los empleados. 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. Los restaurantes son los 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 los restaurantes y los hoteles se ubicaron en los extremos, con las calificaciones más altas y más bajas respectivamente, en lo referente a la rotación de personal.

### *3.5.- Nivel de compromiso de los empleados percibido por los directivos*

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 compromiso de los trabajadores. Si se hace un análisis por giro, resultan los siguientes promedios:

- Restaurantes 83%
- Hoteles 88%

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

### *3.6.- 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. Los hoteles sobresalen por ser las más recomendadas, y los restaurantes son en los que menos confianza demuestran sus empleados.

### *3.7.- Porcentaje de empleados que permanecen en la empresa por compromiso*

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

## **4.- Estrategias de generación de compromiso**

### *4.1.- 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.

#### *4.2.- 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.

#### *4.3.- Los factores que se consideran más importantes para impulsar el compromiso 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

### **5.- Relación del compromiso con las utilidades**

#### *5.1.- Impacto del compromiso 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.

### 5.2.- Impacto del compromiso 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.

### 5.3.- Impacto del compromiso 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.

## 6.- Perspectiva de género

### 6.1.- Género de los directivos

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

### 6.2.- Compromiso 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				$\chi^2$ tabla	GL	$\alpha$	$\chi^2$ 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				$\chi^2_{tabla}$	GL	A	$\chi^2_{prueba}$
	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 se ha 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.

El compromiso de los trabajadores es básico 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.

Compromiso de empleados & tamaño de la empresa: Es mayor el compromiso cuando la empresa es más pequeña.

Compromiso 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 compromiso: 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**

- Aguirre, L. R. D., Garza, J. A. S., & Hernández, Z. T. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre el clima organizacional y la productividad. *Investigación y ciencia*, (50), 24-32.
- Aguirre, L. R. D., Santellán, P. P. A. & Ramírez, C. A. R. (2013). El efecto del liderazgo transformacional en las variables de resultados en la industria

restaurantera. Revista de Estudios de Contaduría, Administración e Informática. (2), Vol 4. Pp. 24-32.

- Arnoletto, E.J.: (2007) Administración de la producción como ventaja competitiva, Edición electrónica gratuita. Texto completo en [www.eumed.net/libros/2007b/299/](http://www.eumed.net/libros/2007b/299/)
- Brousek , M. (2012). Márketing turístico. Disponible en: <http://marketingturisticoed.blogspot.mx/2012/03/servuccion-el-proceso-de-crear.html>
- Conover, W., Johnson, M. E., & M., J. M. (1981). A Comparative Study of Tests for Homogeneity of Variances, with Applications to the Outer Continental Shelf Bidding Data. *Technometrics*, 351-361.
- Diccionario de términos turísticos. Consultado el día 15 de septiembre de 2014. Disponible en: <http://www.boletin-turistico.com/index.php/diccionarioturismo/Diccionario-1/S/SERVUCCI%C3%93N-554/>
- Di Pietro, R.; Copndly, S. (2008). Una fórmula simple para reducir la rotación en la hotelería. Los recursos humanos.com. disponible en: <http://www.losrecursoshumanos.com/una-formula-simple-para-reducir-la-rotacion-en-hoteleria/>
- Domínguez, L; Sánchez, J; y Torres, Z. (2010). Modelo de ecuaciones estructurales para las relaciones entre clima organizacional y la productividad. *Revista investigación y ciencia*. Num. 50, págs. 24-32.
- Esteves, F. (2004). Teis de licenciatura para obtener el grado de licenciada en administración de hoteles y restaurantes. Universidad de las Américas, Puebla.
- Flores Preciado, j. U. A. N., & Pérez Cruz, O. A. (2012). Los costos de no calidad en las pequeñas y medianas empresas. *Contabilidad y auditoría*, (23), 27-págs.
- Hallowell, R. (2004). *Profesor e investigador del área de recursos humanos de la Harvard Business School.*

- 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.
- Joerrs, J. (2004). *IX Congreso Mundial de Recursos Humanos*. 27 de mayo de 2002.
- Magaña. I. (2011). La competitividad inconclusa: la falta de una perspectiva cualitativa. Revista de Formación e Innovación Educativa Universitaria. Vol. 4, N° 2, 81-100.
- Magaña. I. (2011). El capital humano especializado en la empresa turística a través de competencias cualitativas hacia la innovación. Revista de investigación en Turismo y Desarrollo Local. Vol. 7, N° 16.
- 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](#).
- Moreno, H. M., Olmos, R. E., Rosas, V. A., & Cárdenas, A. S. (2009). Capacitación en las micro y pequeñas empresas de la Ciudad de Tecomán, Colima, México. *Multiciencias*, 9(1), 38-45.
- 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.
- Noticaribe (2011). Causa rotación de personal bajos salarios en la hotelería. Disponible en: [http://noticaribe.com.mx/2011/03/18/causa\\_alta\\_rotacion\\_de\\_personal\\_bajo\\_s\\_salarios\\_en\\_la\\_hoteler/](http://noticaribe.com.mx/2011/03/18/causa_alta_rotacion_de_personal_bajo_s_salarios_en_la_hoteler/)
- 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.
- Ruiz, A. (2004). *Márketing interno: Cuando el empleado es el cliente*. España: Deusto.



- Santana, H. (2014). Rotación de personal en hoteles de Cancún: causa y efecto de prácticas de dirección. *Quinto Coloquio Interdisciplinario de Doctorado – Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla*
- Sistema de Información Empresarial (SIEM) (2014). SIEM. Disponible en: <http://www.siem.gob.mx/siem/estadisticas/estadotamanoPublico.asp?tam=4&p=1>