

Artículo

PRINCIPALES CAUSAS DEL PORQUÉ EMPLEADOS DE EMPRESAS MEXICANAS NO TRANSNACIONALES NO DESEAN PERMANECER POR LARGOS PERIODOS DE TIEMPO EN UNA MISMA COMPAÑÍA

Jesús Flores Alvarado¹

¹ Director General en Cribas y Equipos Industriales, S.A. de C.V., México, jesusfloresalvarado@gmail.com

Resumen: Las empresas mexicanas, principalmente las tradicionales y que no han cruzado las fronteras del país, es decir, que solo se han dedicado a mantenerse vivas dentro del territorio mexicano, no provocan la emoción necesaria en el empleado para que sus intereses profesionales se forjen en un mismo lugar. El empleado, hablando de quienes laboran en trabajos de oficina, donde depositan sus buenas intenciones de desarrollar su carrera profesional, no recibe de manera recíproca por parte de la empresa ese compromiso por el cual demuestran al iniciar su labor en la nueva compañía a la que ingresaron. Las empresas mexicanas, sin generalizar, quieren obtener beneficios inmediatos sin darse cuenta de que no han "afilado el hacha después de haber cortado más de mil árboles", es decir, no piensan que a los empleados hay que capacitarlos, reconocerlos, desarrollarlos y motivarlos entre otras cosas. Para mantener viva la empresa obteniendo los resultados esperados no se puede pensar que las cosas irán en ascenso si no contamos con el poder del empleado desarrollado en sus habilidades y capacidades para lo que fue contratado. El patrón, gerente o líder debe tener entre sus principales objetivos, el desarrollo de todo colaborador que lo representa. A su vez, el departamento de Capital Humano tiene un gran reto que es medido por medio de un indicador al que se le llama "rotación del personal". Debe existir un triángulo de comunión y es conformado por: El patrón, gerente o líder, colaborador, representante(s) del Capital Humano, para obtener del personal ordinario, resultados extraordinarios.

Palabras claves: Empleado, Empresa, Compromiso, Reciprocidad, Desarrollo

Citación: Principales causas del porqué empleados de empresas mexicanas no transnacionales no desean permanecer por largos periodos de tiempo en una misma compañía. *Revista de Investigación Aplicada en Ciencias empresariales*, 2023, Volumen 12, Issue 1. <https://doi.org/10.22370/riace.2023.12.1.3795>

Recibido: 11 de agosto de 2023

Aceptado: 28 de septiembre de 2023

Publicado: 7 de noviembre de 2023

Copyright: © 2023 by the author. Presentado a Revista de Investigación Aplicada en Ciencias empresariales para publicación de acceso abierto bajo los términos y condiciones de Creative Commons Attribution (CC BY) license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: Mexican companies, mainly the traditional ones that have not crossed the country's borders, that is, that have only dedicated themselves to stabilizing lives within Mexican territory, do not provoke the necessary emotion in the employee so that their professional interests are forged in a same place. The employee, speaking of those who work in office jobs, where they deposit their good intentions to develop their professional career, does not receive reciprocally from the company that commitment by which they demonstrate when starting their work in the new company to which entered. Mexican companies, without generalizing, want to obtain immediate benefits without realizing that they have not "sharpened the ax after having cut down more than a thousand trees", that is, they do not think that employees need to be trained, recognized, developed and motivated. among other things. To keep the company alive, obtaining the expected results, it cannot be thought that things will go up if we do not have the power of the employee developed in the skills and abilities of him for what he was hired. The employer, manager or leader must have among their main objectives the development of all collaborators who represent them. In turn, the Human Capital department has a great challenge that is measured by means of an indicator called "staff turnover". There must be a triangle of communion and it is made up of: The employer, manager or leader, collaborator, representative(s) of Human Capital, to obtain extraordinary ordinary personal results.

Keywords: Employee, Company, Commitment, Reciprocity, Development

1. Introducción

Nos encontramos en un México donde las micro, pequeñas y medianas empresas surgen bajo la necesidad de generar riqueza para una o unas cuantas personas. La visión empresarial difícilmente se define al arrancar un negocio ya que la finalidad está en ganar dinero. Esto conlleva a que los fundadores de compañías no se detienen a pensar cómo ser los correctos líderes de empresas para que existan más líderes motivados dentro de las industrias que provoquen un cambio transformacional. México requiere de líderes empresariales que provoquen emociones positivas en los empleados. Se requiere mayor competitividad individual e industrial para enfrentar la globalización. Se requieren personas seguras de sí mismas y orgullosas de lo que hacen, pero para eso es importante que el empresario piense en cómo debe motivar a su equipo de trabajo. Nos encontramos en una sociedad la cual no está motivada en mantener su trabajo ya que los dueños de empresas están dedicados a la generación de dinero y no a la felicidad de la empresa, entendiendo como felicidad de la empresa donde dueños y empleados están emocionados positivamente con su desempeño laboral.

2. Método

El crecimiento de un negocio puede darse por diferentes motivos y esto provoca en la mayoría de los casos que para mantener el ritmo de crecimiento se opta por las inversiones que van de la mano con deuda, y para mitigar el yugo de la parte crediticia se busca obtener resultados de manera inmediata y a mayor escala de la que se estaba acostumbrado, pero para esto no se puede dedicar dinero a capacitar al colaborador, ni hacer un alto en dedicarle tiempo para el desarrollo, mucho menos para aplaudir los resultados positivos que pudo haber obtenido ya que como un sinnúmero de empresarios dicen "para eso fuiste contratado". En la mente del patrón, gerente o líder está la obtención de resultados macros para el negocio que primordialmente es en la parte de ventas y utilidades. Pero ¿Cómo funcionan las empresas transnacionales? ¿Por qué estas empresas mantienen a sus trabajadores motivados, capacitados y en desarrollo constante y por qué las empresas mexicanas no logran cero rotación de personal y ¿dónde el recién graduado de licenciatura quiera trabajar en una empresa nacional? ¿El empleado mexicano se siente satisfecho con su trabajo? ¿Las organizaciones mexicanas requieren una cultura de trabajo para satisfacer al trabajador?

Las posibles hipótesis son: Las empresas mexicanas, principalmente pequeñas y medianas empresas, no dan clara importancia a un plan de capacitación donde los trabajadores sientan que están desarrollando habilidades y a la vez con un posible crecimiento profesional.

El patrón, gerente o líder de la empresa está normalmente pensando en los resultados del negocio sin poner atención hacia el personal quienes son los que generan tales resultados. Quien demuestra inicialmente un compromiso es el empleado, pero si no existe esa reciprocidad simplemente se irá apagando la emoción de continuar laborando para tal empresa.

La falta de retos laborales constituye otra manera de mantener el desinterés en el trabajador. Las actividades rutinarias forman parte del día a día, las cuales provocan cansancio mental y descontento; aunado a esto, la falta de reconocimiento por el desempeño del individuo también aporta de manera negativa a no querer permanecer en una empresa y no hacer una carrera profesional permaneciendo en una sola compañía.

Este artículo ofrece un abrir de ojos a los empresarios mexicanos que actualmente están en proceso de crecimiento, y a su vez puede provocar un cambio de rumbo en los jóvenes emprendedores. Con la información aquí recabada se denotará las áreas de oportunidad que tenemos como mexicanos en el desarrollo de una empresa y a su vez se mencionará como se pueden cubrir esos "huecos empresariales" a nivel de Capital Humano para el desarrollo constante de los colaboradores de un negocio y su permanencia a lo largo de los años sin que se pierda el conocimiento adquirido y las habilidades desarrolladas. Logrando un cambio en un empresario y su manera de dirigir a sus trabajadores se desatará una

cadena de extraordinarios resultados que provocará comentarios positivos internos como externos y de esta forma se podrá contagiar a más empresas y de igual forma en la obtención de líderes con sentido humano y responsabilidad social. Al lograr colaboradores motivados por sus patrones, gerentes o líderes, provocará que la creatividad individual y grupal se propague generando innumerables nuevos productos y/o servicios que permitan darle mayor satisfacción y cubriendo necesidades que la población tenga. Hoy más que nunca buscamos mejor salud para los seres humanos, para los animales, para las plantas, en los mares, ríos, lagos, bosques, etc. Logrando personas emocionadas con su trabajo provocará que las ideas en pro del planeta y de los seres que lo habitamos sea cordial y en beneficio de nosotros mismos. Entre mayor sea el reconocimiento por las cosas buenas que logremos, demos o recibamos un trato justo y dar o recibir compensación correcta por lo que hacemos nacerán personas con esa misma intención y cada vez será mayor la cantidad de personas con intenciones positivas hacia los individuos y la comunidad que nos rodea. El reto está en dar el ejemplo una y otra vez.

Objetivos

1. Entender claramente porqué el empleado no desea mantener una relación prolongada en una empresa mexicana
2. Definir los aspectos fundamentales que busca un empleado en una empresa para mantener la relación laboral.
3. Explicar cuáles son los motivos principales del porqué un empresario no logra retener el talento humano en su empresa

Antecedentes contextuales

Tras llevar a cabo la investigación en un entorno donde las empresas mexicanas, sin generalizar, tienden a no dedicar el tiempo y la inversión requerida para fomentar ánimo en los empleados de una organización para mantenerse y hacer carrera profesional por tiempo prolongado en una misma compañía, se tiene la finalidad de mostrar bajo una perspectiva limitada en su análisis cómo los mexicanos buscamos desarrollar negocios teniendo como prioridad “uno” el generar dinero sin pensar en el desarrollo de una organización por medio del crecimiento de las personas que laboran en ella. Diferentes autores también contemplan y coinciden con la experiencia personal obtenida en veinte años de trabajo profesional en diferentes empresas de carácter global procedentes del extranjero y posicionadas en México y también en empresa 100 % mexicanas en donde se puede hacer una comparación que permite el desarrollo del artículo siendo Nuevo León, Estado de México y Chiapas las regiones del país donde obtuve dicha experiencia. Las personas que pertenecen a una organización no tienen como principal objetivo el ganar grandes montos de dinero, lo primero que buscan es la satisfacción de colaborar y sentirse en pleno desarrollo profesional en una empresa. Además, un colaborador inicia ofreciendo su ímpetu, interés, experiencia, profesionalismo y alto nivel de entusiasmo para desempeñar el trabajo para el que fue contratado e ir más allá, sin embargo, cuando no “siente” el respaldo de su jefe o que exista reciprocidad por parte de la empresa a su desempeño, dicha persona comienza a pensar en que debe buscar otro lugar donde posiblemente se sienta satisfecho de su trabajo y reconocido. Una compañía sin procesos y sistemas estandarizados difícilmente logrará que sus empleados desarrollen sus capacidades ya que estarán “disparando a un objetivo sin mira”. Existe un retraso notable contra empresas del extranjero que se siguen posicionando en el país y que reciben personas talentosas que estuvieron desempeñándose en empresas mexicanas pero que no supieron detectar, desarrollar y retener el talento, lo que provoca una desbandada y por lo tanto la competencia se vuelve más complicada. Referiré la siguiente información a la misión, visión y objetivos de la empresa en la que laboré en el estado de Chiapas del 2015 al 2017. Su misión está basada en “alimentar de manera saludable y sustentable el cuerpo y el espíritu del ser humano”. Su visión “transformar vidas”. La empresa cuenta con objetivos que están dirigidos en su contexto a la venta y

utilidades. Empezando por la visión, no hay una transformación de vidas en los empleados de dicha compañía ya que a pesar de estar en una ciudad donde hay escasas empresas para laborar la rotación es alta. Esto debido a que no hay una reciprocidad entre la entrega de compromiso por parte del colaborador y la empresa. La falta de capacitación, desarrollo de habilidades e interés genuino por la gente por parte de los líderes de la empresa en su conjunto, provoca un descontento generalizado que lleva a obtener más de un 20 % de rotación promedio mensual y un ausentismo del 10 % promedio mensual. Por otro lado, una empresa en el Estado de México, donde también tuve la oportunidad de laborar por cuatro años (2011 – 2015), no define ni su misión, ni su visión y tampoco objetivos, todo se queda a nivel de socios y solo busca un nivel de ventas presupuestado al igual que sus utilidades, en resumen, la guía para el manejo de este negocio solo está en un P&L (Estado de Resultados) presupuestado del negocio para cada año. Por otro lado, mi experiencia por más de 6 años en una empresa transnacional llamada MARS tiene muy claro su misión, visión y objetivos. Dentro de sus objetivos esta la satisfacción plena del empleado ya que existe la convicción por parte de los dueños de esta empresa que si no hay gente motivada no habrá resultados extraordinarios. Dicha empresa tiene más de 100 plantas en todo el mundo y en la que a mí me toco laborar está ubicada en Nuevo León.

Fundamento teórico

El compromiso hacia la organización (Porter, 1974) lo define como “La fuerza relativa de la identificación de un individuo e involucramiento con una organización particular, caracterizada por una creencia en y aceptación de metas organizacionales y valores; disposición para ejercer esfuerzo individual hacia el logro de metas organizacionales y un fuerte deseo de mantener su membresía en la organización”. (Allen, 1991) propuso un modelo que relaciona al Compromiso fundamentalmente con el contexto organizacional del trabajador, identificando tres dimensiones: “la afectiva, en la que la persona establece lazos emocionales intensos con su organización y disfruta de su estancia en ella; de continuación, en la cual la persona siente que ha invertido mucho tiempo y esfuerzo en la organización y dejarla implica costos; y, por último, la normativa que se refiere a un sentido del deber moral de continuar perteneciendo a la organización”.

Tema I. Compromiso Organizacional

Este concepto se entiende como la percepción de los empleados respecto al grado en el cual creen que sus organizaciones valoran sus contribuciones y se preocupan por su bienestar. También se denomina Apoyo Percibido o Compromiso Organizacional Percibido y ha sido ampliamente estudiado por su influencia en las actitudes hacia el trabajo (Masterson, 2000) Diversos autores han estudiado la relación entre el facultamiento y el Compromiso Organizacional, proporcionando apoyo empírico a una correlación positiva entre estas variables. (McDermott, 1991) y (Kuokkanen, 2003) encontraron que el empoderamiento se relaciona con elementos estructurales de la organización y con el Compromiso hacia la organización. Por su parte (Kirkman, 1999) hallaron relaciones positivas entre el empoderamiento, la autonomía y el Compromiso, conducentes a productividad y proactividad de los trabajadores, una motivación creciente hacia la tarea y una orientación positiva hacia el rol en el trabajo. (Howard, 1999) confirmaron esta misma relación.

I.1 Componentes del Compromiso Organizacional

De acuerdo con (Orta, s.f.) en su investigación sobre La recepción de apoyo organizacional como antecedente del compromiso organizacional y la relación entre ambos, menciona como dentro de la propuesta de Meller y Allen con respecto a la conceptualización del compromiso organizacional lo dividen en tres componentes:

- **Afectivo:** quiero estar aquí, estoy orgulloso de pertenecer y me identifico con los valores, misión y visión de la empresa. Siento afecto y apego, estoy satisfecho psicológicamente.
- **Continuidad:** vale la pena seguir aquí, tengo futuro aquí, he invertido tiempo, dinero y esfuerzo e irme implicaría perderlo todo, tengo pocas oportunidades afuera.
- **Normativo:** quiero retribuir por lo que me pagan y recibo de la organización, siento una deuda moral por haber recibido una oportunidad o recompensa que fue muy valorada por mí.

También hace mención que los colaboradores pueden experimentar cada uno de los estados psicológicos en menor o mayor medida. Algunos, por ejemplo, pueden sentir la necesidad y la obligación de permanecer en la organización mas no el deseo; otros pueden no sentir la necesidad ni la obligación, pero si el deseo. Por lo tanto, el compromiso que siente cada persona refleja el estado psicológico de ella.

I.2 Compromiso Organizacional en México

En la actualidad hay pocos antecedentes que se tienen en México de acuerdo con la investigación de Orta. Fernando Arias investigó en el año 2000 sobre qué factores pueden propiciar las organizaciones para aumentar el compromiso de su personal. Investigó con 177 colaboradores de una institución privada de beneficencia. Los resultados indican que el factor más importante para lograr el compromiso e incrementar la intención de permanencia es el apoyo organizacional. En el 2001, Villalba realizó un estudio en tres empresas manufactureras localizadas en México y fueron encuestados 95 empleados a quienes se les aplicaron 3 cuestionarios. Los resultados del estudio apoyan en gran medida la importancia del líder para generar actitudes positivas en sus subordinados. Se encontró un fuerte respaldo para la idea de que existe una relación positiva entre el empleo de las conductas del liderazgo y la satisfacción en el trabajo y el compromiso organizacional de los empleados. Está más que claro que como seres humanos requerimos siempre el apoyo de alguien o de algunos como en este caso se habla de instituciones. Una persona al no sentirse apoyada simplemente se siente sola y por lo tanto sin deseos de seguir donde se encuentre buscando un cambio a un lugar posiblemente desconocido, pero con el deseo de ahora sí encontrar un apoyo individual u organizacional.

Tema II. Las Gerencias corporativas

II.1 Definición de gerencia

La palabra gerencia se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encarga de dirigir y gestionar los asuntos de una empresa. El término también permite referirse al cargo que ocupa el director general (o gerente) de la empresa, quien cumple con distintas funciones: coordinar los recursos internos, representar a la compañía frente a terceros y controlar las metas y objetivos. Existen distintos tipos de gerencia: la gerencia patrimonial, que es aquella donde los puestos principales y los cargos de mayor jerarquía están en manos de los propietarios de la empresa; la gerencia política, donde los puestos gerenciales se asignan en base a la afiliación y a las lealtades políticas; y la gerencia por objetivos, donde los esfuerzos se dirigen hacia una meta en común. Se supone que la gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio. Es la unidad de la empresa que se encarga de que los integrantes del grupo subordinen sus deseos individuales para alcanzar los objetivos comunes. Para eso, la gerencia debe aportar su liderazgo, conducción y capacidad de coordinación. Un gerente suele cumplir con cuatro funciones simultáneas: el planeamiento (se establece un plan con los medios necesarios para cumplir con los objetivos), la organización (se determina cómo se llevará adelante la concreción de los planes elaborados en el planeamiento), la dirección (que se relaciona con la motivación, el liderazgo y la actuación) y el control (su propósito es medir, en forma cualitativa y

cuantitativa, la ejecución de los planes y su éxito).

II.2 Compromiso de la gerencia

Existe consenso en aceptar el Liderazgo o Compromiso de la Gerencia como una condición necesaria para construir una cultura. (Deming, 1992) lo incluye en sus 14 puntos, (Crosby, 1996) lo refiere como el primer paso y (Juran, 1990) responsabiliza a la alta gerencia del cumplimiento de las operaciones. Las relaciones de Liderazgo con el Compromiso muestran evidencias de una relación positiva; por ejemplo, (Agarwal, 1999) estudiaron dos conductas de liderazgo: la consideración e iniciación de estructura sobre el estrés del rol y el Compromiso Organizacional. Sus resultados indican que la consideración se relaciona positiva y significativamente con el Compromiso. (Foong, 2001) exploró las relaciones entre conductas de liderazgo (desafío, visión compartida, habilitar a otros, modelado y motivación) y los resultados organizacionales (la Satisfacción con el Trabajo, la Productividad y el Compromiso hacia la Organización), observando una correlación positiva y significativa entre estas variables. Si bien se ha brindado apoyo a las relaciones mencionadas, se ha considerado poco la forma en la cual los trabajadores perciben el Compromiso de la alta Gerencia. Estas percepciones pueden reflejar la consistencia o coherencia entre el comportamiento de los directivos y los principios asumidos formalmente. La revista (Forbes, 2013) desplegó un artículo en su página de Internet el cual tituló: México, el país con mayor insatisfacción laboran en Latinoamérica. De acuerdo con las encuestas que realiza en empresas de todo el mundo, la compañía Gallup concluyó que México está al fondo de la tabla en América Latina, con sólo 12 % de sus trabajadores completamente satisfechos con su empleo, 60 % desconectados y un 28 % que repudia su trabajo.

Tema III. Empleo

De acuerdo con (Redacción, 2016) la definición y tipos de empleo se describe como sigue: Empleo es una ocupación, trabajo u oficio en específico. Un empleo es toda aquella actividad donde se contrata a una persona para ejercer una serie de tareas a cambio de una remuneración económica. El empleo como tal es amparado por medio de un contrato formal o simplemente hecho por la empresa empleadora, esta se compromete a pagar, a cambio de los beneficios que le genere el trabajador, un sueldo o contraprestación de dinero. Sin embargo, también hay empleos en los cuales la persona es empleada de su propio negocio, sin rendir cuentas a ningún jefe. La población que tiene un empleo se le denomina población activa u ocupada, esta es la que está desempeñando un trabajo por el cual recibe beneficios económicos. La tasa de empleo es la encargada de determinar la cantidad personas basándose en su edad, que se encuentran realmente trabajando.

III.1 Tipos de Empleo

- Formal. El empleo formal es aquel que esta formalizado por la celebración de un contrato de trabajo entre el empleador y el trabajador, es ajustado a los requerimientos que hace la ley, involucrando el pago de los impuestos, prestaciones, seguridad social entre otros. Se puede ejercer en un sector público o privado, formando parte de las estadísticas oficiales.
- Informal. Este tipo de empleo es el que no cuenta con la protección que dice la ley con respecto a los asuntos laborales, no brindan una estabilidad económica para todos los trabajadores, porque son empleados sin protección social por parte del estado. Un trabajo informal puede ser ilegal dependiendo de la legislación de cada país, aun cuando no necesariamente cometa acciones ilícitas, como la venta de piratería.
- Fijo. Este es el empleo que en el que la persona es contratada indefinidamente para hacer determinadas funciones dentro de una institución o empresa.

- Temporal. Es el empleo en el que se contratan los servicios laborales de una persona durante un tiempo determinado, en muchas empresas al rededor del mundo hay muchas empresas que se dedican a contratar personas solo de forma temporal, de esta manera no se le ofrecen tantos beneficios al empleado, sino que se van cambiando cada cierto tiempo.
- De tiempo completo. Este es el tipo de empleo en el que la persona es contratada para realizar determinadas funciones, hasta que se complete una jornada completa.
- De medio tiempo. Este tipo de empleo se caracteriza por contratar a estudiantes, aprendices y pasantes. Es donde se contrata a la persona para que realice algunas funciones, pero de corta duración.
- Autoempleo: Este es el empleo en donde el trabajador se encarga de las funciones, organización y de la dirección de actividades. Se puede ejercer de dos maneras:
 - Colectivo: En el empleo colectivo el trabajador es el miembro de una entidad en la que tiene la capacidad y el control de la toma de decisiones, se ve con mucha frecuencia en sociedades laborales.
 - Individual: Es aquel empleo que está bajo las reglas de un contrato de servicios por el derecho civil.
- No Calificado: En este tipo de empleo no se necesita ninguna preparación ni un mínimo del aprendizaje, puede ser realizado por cualquier persona.
- Semicualificado: En este tipo de empleos se requiere una formación previa, son conocimientos que suelen ser usados en alguna maquinaria.
- Poco calificado: Este es el empleo en donde el empleador busca un empleado con conocimientos básicos, para la realización de una actividad determinada, sin importar que este no tenga la experiencia suficiente para ponerlo en práctica.
- Calificado: Se refiere a trabajos que son complejos en diferentes áreas. Este empleo necesita de la preparación del empleado para conseguir sus objetivos y realización de trabajos no numéricos.
- Con perfeccionamiento científico: En este el empleado debe de tener la capacidad necesaria para realizar un trabajo específico, por el elevado nivel intelectual que tiene y que se requiere para realizarse correctamente.

III.2 Intención de cambiar de empleo

Si los miembros de la organización experimentan un Compromiso hacia ella y prácticas organizacionales adecuadas, es probable que deseen permanecer laborando en ella. De hecho, la definición misma del Compromiso implica el deseo de incrementar la relación con la organización. (Juan Manuel, 2004) En un estudio efectuado por (Cohen, 1996) se obtuvo evidencia acerca de que el Compromiso medía la relación entre la Satisfacción y la Permanencia en el empleo, y de manera inversa, con la Intención de dejar la empresa. Estudios más recientes confirman esta relación (Harrison, 1998). Dentro del estudio realizado por Juan Manuel en el 2004, mencionado dos párrafos arriba, en organizaciones de San Luis Potosí, México, sobre Compromiso Afectivo, Compromiso Normativo, Compromiso de Continuación, Justicia, Apoyo Organizacional Percibido, Participación, Oportunidades, Intención de cambiar de empleo y Compromiso de la Gerencia con una muestra de 357 personas denota que el Compromiso por la Gerencia obtuvo la media más alta seguida del Compromiso Afectivo y la Justicia, y conforme a lo esperado, las Prácticas Organizacionales y el Compromiso correlacionaron negativamente con la Intención de Cambiar de Empleo. De acuerdo con (Vargas, 2014) las empresas ahora se deben adaptar a los empleados. Contrario a lo que ocurría antes, hoy las empresas son las que buscan adaptarse a las necesidades de sus colaboradores. No es algo gratuito; buscan una relación ganar-ganar, pues buscan retener el talento, tal como lo mencionó Ivonne Vargas para la revista Forbes. Por otro lado, (Universia.net.mx, 2013) se hace la siguiente pregunta: ¿Las empresas mexicanas descuidan a sus empleados? Hace referencia a mantener al personal motivado y habla de que, si los empleados no se sienten contentos al concurrir a la ofici-

na, probablemente no rendirán al máximo de sus capacidades. En el estudio que realiza Universia México menciona que existe un estudio de la firma AON Hewitt que revela que tres de cada diez empresas en México contemplan planes de salud y bienestar para sus trabajadores. Según publica el portal CNN Expansión, los planes de incentivos pueden mejorar la productividad de un trabajador hasta en 40 % aunque la tendencia principal en el país sigue siendo dar mínimas prestaciones al salario base. Universia también menciona los incentivos que busca el empleado en México los cuales son:

- Reconocimiento
- Sentirse tomados en cuenta para recibir un ascenso
- Flexibilidad
- Seguridad en el puesto de trabajo
- Tareas interesantes
- Entrenamiento y Capacitación

Un artículo publicado en el periódico Publímetro tanto impreso como en su página de internet por (Mendoza, 2017) habla de cómo las empresas mexicanas están yendo en contra de la generación millennials. El menciona que los millennials buscan retos, desarrollo en la organización y que los dejen ser creativos; y las empresas transnacionales se quedan y aprovechan su talento. Las empresas mexicanas, con su estructura tradicional, no están preparadas para contratar y aprovechar el talento de los millennials. Xóchitl Muñoz, profesora de la Facultad de Psicología de la UNAM señaló que tal situación es un reto para el país, debido a que los nacidos entre 1982 y 2002 no lo hacen con una idea de permanencia en una sola empresa; más bien quieren un trabajo que les imponga retos, donde aprendan y tomen decisiones que contribuyan a mejorar la organización a la que pertenecen.

Tipo y diseño del estudio

La investigación que se está realizando en esta tesis doctoral será del tipo mixta con un diseño de investigación cuantitativa descriptiva ya que reúne información cuantificable para ser utilizada en un análisis de estadística sobre la muestra de la población analizada con preguntas cerradas para obtener respuestas concretas de los encuestados; y de investigación de correlaciones, ya que es un método no experimental que permite analizar si los datos están correlacionados entre sus preguntas-respuestas y en qué medida. Dentro de la metodología utilizada "Encuesta de Gallup" se considera que es un método de muestreo aleatorio simple que ayuda a darle imparcialidad al resultado. Al ser un muestreo aleatorio es importante tener un objetivo de población para la aplicación de dicha encuesta y en su resultado definirlo sobre el 100 % de la población para así dar análisis a las calificaciones de cada pregunta. Lo ideal es realizarlo sobre el total de los trabajadores de cualquier empresa, sin embargo, existen razones como, vacaciones, incapacidades temporales, ausentismo, personal de nuevo ingreso, que no permiten tomar al total de la población. Dentro de los resultados de la encuesta Gallup calcula en la muestra que existe un 95 % de nivel de confianza con un 4 % de error.

Además de obtener información de diferentes fuentes y de la propia experiencia por más de 20 años se mostrará información cuantitativa de resultados de las preguntas que la empresa Gallup realiza en las múltiples empresas donde hace la aplicación de tal cuestionario. Dentro de la investigación se buscará describir la correlación que existe entre los intereses del empleado y los intereses de la empresa, patrón, gerente o líder.

Universo y muestra

El universo que se pretende mostrar es en 3 empresas donde se demuestra una comparación entre una empresa transnacional con presencia en más de 90 países en el mundo versus dos empresas mexicanas que no han traspasado fronteras del estado mexicano al que pertenecen (Las dos empresas mexicanas en cuestión solo cuentan con una oficina comercial en Estados Unidos de América)

Recolección de información

La recolección de resultados será en base a las 13 preguntas de la empresa Gallup las cuales son:

0. Qué tan satisfecho está usted con su empresa como un lugar para trabajar
1. Sé lo que se espera de mí en el trabajo.
2. Tengo el material y equipo que necesito para hacer bien mi trabajo.
3. En el trabajo tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer todos los días.
4. En los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo.
5. Mi supervisor, o alguien en el trabajo, parece que se preocupa por mí como persona.
6. Hay alguien en el trabajo que estimula mi desarrollo.
7. En el trabajo, mis opiniones parecen contar.
8. La misión o propósito de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante.
9. Mis colegas o compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad.
10. Tengo un mejor amigo en el trabajo.
11. En los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado acerca de mi progreso.
12. Este último año he tenido en el trabajo oportunidades para aprender y crecer.

3. Resultados

De acuerdo con el cuestionario que la empresa Gallup aplica para entender el nivel de satisfacción y compromiso del empleado se muestra a continuación una tabla comparativa entre la empresa Transnacional y tres empresas no transnacionales mexicanas. Tabla 1.

Indice de medición 1 a 5 donde 1 es *Extremadamente Insatisfecho* y 5 es *Extremadamente Satisfecho*

Año	Mars (Nuevo León, México)	Klassco (Edo. de México, Mex.)	Procesa (Chiapas)	Cribex (Edo. de México, Mex.)
	2011	2013	2015	2020
	Empresa Transnacional	Empresa Mexicana	Empresa Mexicana	Empresa Mexicana
0. Qué tan satisfecho está usted con su empresa como un lugar para trabajar	4.62	3.11	2.85	3.86
1. Sé lo que se espera de mí en el trabajo	4.76	3.97	4.01	3.98
2. Tengo el material y equipo que necesito para hacer bien mi trabajo.	4.57	3.22	3.07	3.48
3. En el trabajo tengo la oportunidad de hacer lo que mejor sé hacer todos los días.	4.69	2.65	2.74	3.95
4. En los últimos siete días he recibido reconocimiento o elogios por hacer un buen trabajo	4.38	2.03	2.86	2.05
5. Mi supervisor, o alguien en el trabajo, parece que se preocupa por mí como persona	4.52	2.58	2.66	3.59
6. Hay alguien en el trabajo que estimula mi desarrollo	4.46	2.45	2.22	3.37
7. En el trabajo, mis opiniones parecen contar.	4.49	3.02	3.54	3.40
8. La misión o propósito de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante	4.73	2.51	2.48	3.87
9. Mis colegas o compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad	4.57	3.89	4.23	3.73
10. Tengo un mejor amigo en el trabajo	4.49	3.00	3.43	3.17
11. En los últimos seis meses, alguien en el trabajo me ha hablado acerca de mi progreso	4.53	2.56	2.14	2.79
12. Este último año he tenido en el trabajo oportunidades para aprender y crecer	4.56	2.74	2.51	3.43

Cuadro 1. Tabla 1. Encuesta tipo Gallup aplicada a la empresa Cribex durante 3 años (2020-2022)

Estos resultados, que en su mayoría crecieron en el resultado son una muestra de que el personal está respondiendo de forma positiva en su compromiso y gusto por el trabajo dentro de esta empresa, es un claro ejemplo de que las empresa mexicanas no transnacionales pueden mantener a sus empleados comprometidos y motivados.

Propuesta

La identificación de los rubros mencionados como, Compromiso Organizacional, Compromiso por la Gerencia, Desarrollo a los colaboradores, etc., pueden ayudar a que empresas mexicanas pongan atención para empezar a trabajar en ello sin desatender el crecimiento en ventas y utilidades ya que a un cierto plazo el desarrollo del talento ayuda al crecimiento económico de cualquier empresa. Desde la educación universitaria se debería promover la cultura de desarrollo del empleado para cualquier tamaño de empresa. Incluir, en esa muy buena intención de formar líderes empresarios que la parte económica debe ser sustentada con persona comprometidas y no solo como trabajadores cumplidos. Toda empresa deberá tener en sus objetivos cuestiones relacionadas con el compromiso y satisfacción del personal. Enseguida se enlista lo que debe considerarse:

- Declarar dentro de los objetivos de la empresa uno o varios que sean relacionados al compromiso y satisfacción del empleado.
- Realizar una encuesta para medir cual es el sentir del colaborador dentro de la empresa.

- Detectar los puntos críticos donde el 80/20 del personal opinó con calificación baja sobre la empresa.
- En equipo definir actividades que ayuden a mejorar la calificación de los puntos negativos que se obtuvieron en la encuesta.
- Dar seguimiento con encuestas semestrales y que sea un ciclo los puntos anteriores.
- Investigar si existe alguien o personas que fungen como líderes de la empresa que provoquen malestar en las personas.
- Evaluar a esas personas no gratas de acuerdo con su desempeño dentro de la compañía.
- Si dichas personas generan resultados positivos al negocio realizar un compromiso de cambio de actitud y capacitarlos para que tengan empatía con las demás personas. En caso contrario, plantear un proceso de salida ya que solo será un alto en el proceso de cambio.
- Contar con plan de capacitación anual para que el personal considere el interés de la empresa en ellos y lo más importante... cumplir el plan.
- Identificar personal clave para proceso de sucesión a 6, 12, 24 y 36 meses donde dicho personal este enterado y sienta el reto de crecimiento dentro de la empresa.
- Planear sesiones de integración dentro y fuera de la empresa.
- Líderes del negocio demuestren su compromiso genuino con las personas.
- La comunicación abierta entre todas las áreas y todas las personas es muy importante.
- Cada colaborador debe contar con retos donde se sientan capaces de alcanzar los objetivos.
- Siempre reconocer a cada uno de manera pública.
- El proceso de enseñanza mostrando el ejemplo es de gran ayuda para el colaborador.
- Demostrarle al colaborador que no está solo.
- Los logros son de cada uno y cada departamento, los tropiezos son de todos.
- El involucramiento familiar con la empresa es muy importante para el colaborador.

4. Discusión y Conclusiones

Un trabajador siente la obligación moral de retribuir a la organización lo que perciba que ésta le da de manera genuina, en caso contrario su interés por cambiar de empleo se potencializa. Las organizaciones deben preocuparse por mostrar un Compromiso Afectivo a los trabajadores ya que de esa manera la persona por medio de la reciprocidad ofrecerá su compromiso de pertenecer y sentir el sentido de pertenencia en la empresa. La Gerencia debe tener contacto constante con los colaboradores, escucharlos, apoyarlos y principalmente ser justos ya que las personas están siempre al pendiente de estos factores. Las empresas mexicanas tienen como reto romper paradigmas y voltear a ver a su capital humano que es lo más importante en cada organización. La capacitación y el interés genuino es clave en el anclado de los participantes de cada empresa, los dueños y líderes tienen que encontrar la clave para motivar a sus empleados y retarlos a obtener resultados para bien del negocio siempre y cuando sean reconocidos. El involucramiento en las actividades dentro de una empresa desde las más sencillas hasta las más complejas debe siempre estar presente el patrón, gerente o líder. Si el colaborador detecta un compromiso compartido por parte de la empresa en el día a día del empleado entonces el potencial de obtener personas comprometidas y resultados extraordinarios es casi un hecho. Actualmente, la generación que viene empujando una nueva dinámica de hacer el trabajo diariamente, no está dispuesta a convivir con las "viejas formas" que aún existen en las empresas mexicanas, ellos esperan un ambiente laboral variable, home office, oficinas abiertas, flexibilidad de horarios, cero discriminaciones por orientación sexual, vestimenta, color de piel, etc. Los dueños, gerentes, líderes o como se pueda definir a quien dirija la empresa, deben tener en su agenda como alta prioridad la atención a las necesidades básicas del personal de cualquier rango; la gente hace a la empresa, sin ellos, sin nosotros, los negocios simplemente serían un ente postrado en un lugar físico sin producir valor. La gente está dispuesta a ofrecer sus conocimientos en pro de la compañía que representa, sin embargo, este sentimiento va a disminuir hasta acabarse si lo que se ofrece al trabajador no es recíproco. La primera pregunta de Gallup

(0.- Qué tan satisfecho está usted con su empresa como un lugar para trabajar) demuestra una clara tendencia de cómo serán las otras 12 respuestas a las preguntas de Gallup en la empresa donde se está aplicando la encuesta. Con escala de 1 a 5, donde 1 es insatisfactorio y 5 muy satisfecho, Mars tiene un 4.62, Klassco tiene un 3.11, Procesa tiene un 2.85 y Cribex un 3.86. ¿Por qué dichos resultados? Aquí una breve y general explicación: La empresa MARS entiende perfectamente que un trabajador desmotivado tiene un riesgo elevado para su seguridad y la de la empresa, para obtener resultados en beneficio del negocio. Desde el presidente de la Compañía se propaga que la gente es lo más importante y por ende parte importante de las utilidades anuales son reinvertidas para capacitación, sesiones de equipos de alto rendimiento fuera del sitio de labores, sesiones de integración entre los compañeros de trabajo, reuniones informales con directivos para su relación interpersonal, visitas a otras empresas para compartir conocimientos y experiencias, entre otras cosas. En cambio, Klassco y Procesa coinciden en que el resultado es lo más importante y el no obtenerlo desencadena un malestar en los altos ejecutivos que refleja un descontento en todo el largo y ancho de la compañía, provocando un efecto domino hacia los niveles de menor jerarquía, de tal forma que aquel colaborador comprometido empieza a mermar su emoción a querer aportar e inicia un declive en su atención a su trabajo y al mismo tiempo atención a búsqueda de otra empresa. Las personas emocionalmente inteligentes saben gestionar adecuadamente sus emociones, se respetan y hacen respetar, tienen más capacidad de innovación, toleran de mejor manera la frustración y tienen mayor resiliencia, cuentan con gran paz interior, saben controlar sus impulsos y regulan su estado de humor, gran capacidad de comunicación, sus decisiones son adecuadas a las situaciones a las que se enfrentan, sin embargo, cuando los líderes de las empresas no son ecuanimes y explotan hacia las personas ante cualquier situación compleja, toda esa inteligencia emocional con la que cuanta el colaborador se opaca y sus decisiones inician a ser sobre ella o él sin importar su trabajo o empresa. Hago una excepción en Cribex, donde los socios tienen muy claro que el obtener resultados beneficia a todos los colaboradores y si gana el negocio ganan todos de la misma manera si pierde el negocio, no hay beneficios adicionales para nadie y eso, en comparación con Klassco y Procesa hace que los colaboradores mantengan un nivel alto de compromiso por la empresa. No olvidemos que las personas estarán listas para hacer las cosas bien a la primera para que funcionen siempre, pero ¿La empresa está dispuesta a invertir en las personas para que aporten siempre?

Referencias

- Agarwal, S. D. (1999). Leadership Behavior and Organizational Commitment: A Comparative Study of American and Indian Salespersons. *Journal of International Business Studies*, 727-733.
- Allen, M. (1991). Title Goes Here. *Journal Name*, Page Numbers.
- Cohen, A. (1996). On the Discriminant Validity of the Meyer and Allen Measure of Organizational Commitment, 494-503.
- Crosby, P. (1996). *Los Principios Absolutos del Liderazgo*. Prentice-Hall.
- Deming, E. (1992). *Out of the Crisis*. Massachusetts Institute of Technology.
- Foong, J. (2001). Leadership Conduct: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment. *Journal of Nursing Management*, 191-204.
- Forbes. (2013). *México, el País con Mayor Insatisfacción Laboral de Latam*. <https://www.forbes.com.mx/mexico-el-pais-con-mayor-insatisfaccion-laboral-de-latam/>
- Harrison, K. (1998). Antecedents to Organizational Commitment among Mexican Employees of a U.S. Firm in Mexico. *Journal of Social Psychology*, 609-623.
- Howard, L. (1999). The Influence of Human Resource Practices on Empowerment and Employee Perceptions of Management Commitment to Quality. *Journal of Quality Management*, 5-22.
- Juan Manuel, T. (2004). Administración de la Calidad: Prácticas Organizacionales Percibidas y Compromiso de los Trabajadores hacia la Organización. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 59-70.
- Juran, J. (1990). *Juran y el Liderazgo para la Calidad: Un Manual para Directivos* (D. Santos, Ed.).
- Kirkman, B. (1999). Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment. *Academy of Management Journal*, 58-75.
- Kuokkanen, L. (2003). Nurse Empowerment, Job-Related Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Nursing*.

- Masterson, S. L. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *Academy of Management Journal*, 738-748.
- McDermott, K. L. (1991). Work Empowerment and Organizational Commitment (L. H. M. K., Ed.), 44-47.
- Mendoza, M. (2017). Empresas Mexicanas son Anti-Millennials: Especialista. *Publimetro*, 4.
- Orta, M. E. (s.f.). *Title Goes Here*. <http://www.aeca1.org/xviiiicongresoaecca/cd/9c.pdf>
- Porter, L. S. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 603-609.
- Redacción. (2016). *Title Goes Here*. <http://www.mastiposde.com/empleo.html>
- Universia.net.mx. (2013). *Title Goes Here*. <http://noticias.universia.net.mx/en-portada/noticia/2013/09/05/1047322/empresas-mexicanas-descuidan-empleados.html>
- Vargas, I. (2014). *Title Goes Here*. <https://www.forbes.com.mx/las-empresas-ahora-se-adaptan-los-empleados/>