

## **LOS FACTORES DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS MAQUILADORAS DE EXPORTACIÓN DE ENSENADA, B.C.**

Mónica Fernanda Aranibar Gutiérrez, Universidad Autónoma de Baja California

Víctor Daniel Melendres Carlos, Universidad Autónoma de Baja California

María Concepción Ramírez Barón, Universidad Autónoma de Baja California

Blanca Rosa García Rivera, Universidad Autónoma de Baja California

### **RESUMEN**

*La industria maquiladora en la frontera norte entre Estados Unidos y México, específicamente en Baja California ha sido abordada desde diferentes perspectivas, ya sea desde el punto de vista de la generación de empleo, de las exportaciones, de la competitividad o desde el aspecto tecnológico, sociodemográfico o de la participación de las mujeres. En esta ponencia, se aborda el fenómeno de la rotación de personal operativo en las maquiladoras, destacando de manera general, a los factores que influyen o determinan la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de la ciudad de Ensenada para valorar las estrategias de las empresas para retener a su personal con mejor desempeño. Se parte de la hipótesis que los factores de la rotación de personal de las maquiladoras de Ensenada, B.C. es multivariable y que las empresas no están adoptando las mejores estrategias para incentivar la permanencia de los trabajadores por lo que la incidencia de rotación voluntaria de personal continua generando costos y consecuencias para la organización. La parte metodológica en este trabajo de investigación es de carácter teórico y empírico. En lo teórico, se desarrolla como marco conceptual lo referente a la rotación de personal en las maquiladoras como un hecho incuestionable; asimismo, sus costos y sus consecuencias para las empresas y para los individuos. En lo empírico, predominantemente cuantitativo, se sustentara en la aplicación de un cuestionario a los trabajadores operativos de algunas maquiladoras de Ensenada B.C., siendo una muestra representativa que permitirá analizar y concluir cuales son los factores que influyen o determinan la rotación (voluntaria) de personal.*

**PALABRAS CLAVE:** Factores Multivariables, Industria Maquiladora, Rotación de Personal

## **FACTORS OF STAFF TURNOVER IN TEXTILE FACTORIES OF ENSENADA CITY, B.C.**

### **ABSTRACT**

*Textile factories on the Northern border between the United States and Mexico, specifically in Baja California, have been examined from different perspectives. Examinations exist from the point of view of employment generation, exports, competitiveness, technological aspect, sociodemographic and women's participation. This paper discusses the phenomenon of staff turnover in textile factories. We highlight factors that influence or determine staff turnover in textile factories of the city of Ensenada. We evaluate the strategies of the companies to retain their best performers. We hypothesize factors that determine staff turnover of the maquiladoras of Ensenada, BC. The approach is multivariate. It appears that companies are not adopting the best strategies to encourage the permanence of workers. As a result voluntary rotation of personnel continues generating costs and consequences for the organization.*

*The methodological part in this research is theoretical and empirical. In theory, it is developed as a conceptual framework regarding the rotation of personnel in the maquiladoras as an unquestionable fact; as well as its costs and its consequences for businesses and individuals. In the empirical, predominantly quantitative, will be based on the application of a questionnaire to the operative workers of some maquiladoras of Ensenada BC, being a representative sample that will allow to analyze and to conclude what are the factors that influence or determine the (voluntary) staff turnover.*

**JEL:** L67, L69, M12, M53, M54, O15

**KEYWORDS:** Multivariate Factors, Textile Factories, Staff Turnover

## INTRODUCCIÓN

La rotación de personal en las empresas es un hecho incuestionable, sobre todo en una sociedad postindustrial en donde la competitividad es un factor determinante que hay que considerar para el éxito de una empresa (Mosquera, Rincón, & Romero, 2001). La rotación voluntaria de personal genera costos y consecuencias para las empresas, así como para los individuos. En la empresa porque ha invertido recursos en el entrenamiento y capacitación del empleado que rota y para el individuo porque tiene que dedicar tiempo, esfuerzo y recursos a buscar un nuevo empleo y adaptarse a las condiciones del mismo. En las empresas los costos conducen a la disminución del capital humano o la disminución del capital social es por eso que hay una preocupación por disminuirla o por lo menos administrarla. Ante tal escenario, Ton & Huckman, (2008) sugiere a los gerentes reducir los costos asociados con la rotación de personal y que sean capaces de reducir los efectos de la rotación, centrándose en la gestión de procesos y la creación de procedimientos operativos estándar; asimismo que los actuales recursos de gestión y financieros dedicados a reducir la rotación podrían ser redirigidos, al menos en parte, a la mejora de la capacidad de la empresa para gestionar el impacto de la rotación. Por otra parte, las maquiladoras son organizaciones que tienen su principal activo en los recursos humanos y dependen de la estabilidad de su personal para alcanzar tanto objetivos como metas propuestas, que garanticen su subsistencia y su competitividad en el mercado. La gestión exitosa de los recursos humanos debe alcanzarse a través de mecanismos que permitan la permanencia del personal con mayor proyección.

Cabe destacar, que una vez que se ha reconocido la importancia en las organizaciones empresariales la retención y permanencia de los trabajadores mejor cualificados y, que se ha demostrado su potencial para generar mayor competitividad, se deben de impulsar estrategias, incentivos y políticas que promuevan su capacitación, su promoción y el bienestar de los trabajadores. Una buena política integral de recursos humanos en una empresa debe incluir una estrategia para disminuir los costos y las consecuencias de la rotación del personal, así como la valoración y estima del personal administrativo y operativo, detectar las áreas de oportunidades y de mejora en las funciones que se realizan dentro de la organización. Permite implementar la capacitación adecuada para los empleados y diseñar una ruta crítica de profesionalización para generar la satisfacción de los trabajadores.

Sin duda, uno de los problemas que se identifica en las maquiladoras de Ensenada consiste en la falta de un análisis de los factores que expliquen la rotación del personal operativo, dado que no es posible implementar una estrategia efectiva para retener al personal más valioso sin el estudio previo. Sin embargo, en las maquiladoras de Ensenada, B.C. cada vez más se están adoptando estrategias que incentivan y motivan al trabajador para que se sienta satisfecho con lo que hace y tenga una mayor productividad, pero no se están implementando con la efectividad que se requiere; de este modo, no permite visualizar el alcance y la forma en que estos mecanismos se ponen en práctica. Por lo que, promover el talento humano y retener a los mejores trabajadores, una vez que los han reclutado es un reto de las empresas. Por ello, los resultados de esta investigación se pretende que sean lo más verídicos y acercados a la realidad, pues se busca que sirvan a las maquiladoras de la región a incentivar una mejor

práctica en cuanto a la retención de sus trabajadores. Por tanto, el objetivo del presente estudio consiste, en analizar los factores multivariantes que influyen o determinan la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de la ciudad de Ensenada, para valorar las estrategias de las empresas para retener a su personal con mejor desempeño.

Lo cual, nos lleva a plantearnos las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los factores que determinan la rotación de personal en las maquiladoras de Ensenada, B.C.? ¿Cuáles son las estrategias que están implementando el departamento de RR.HH. de las maquiladoras para retener al personal operativo más valioso? ¿Cuáles son los costos y las consecuencias de la rotación de personal para las maquiladoras? El resto de esta investigación está organizada como sigue. En la sección de revisión literaria se presenta una breve reseña de los estudios más relevantes realizados sobre las maquiladoras, sobre todo a los que se refieren a las maquiladoras y la rotación de personal. Describiendo la rotación de personal en perspectiva conceptual, como así también, los factores que influyen o determinan la misma. En cuanto a la metodología, el presente trabajo se enmarca en el enfoque cuantitativo, parte del diseño no experimental-transversal y tiene un alcance descriptivo. Cabe mencionar, que se describe de manera empírica los resultados del pilotaje del instrumento el cual se aplicó a 191 empleados de empresas maquiladoras de Ensenada, Baja California. Finalmente se presentan las conclusiones obtenidas de la investigación realizada.

## REVISIÓN LITERARIA

Sobre las maquiladoras se destacan estudios que van desde aquellos ángulos que analizan su evolución tecnológica y organizativa (Carrillo & Hualde, 1998; Lara, 1998; Contreras, 2000) hasta aquellos que plantean las condiciones precarias de trabajo (Kopinak, 1996; De la O, 1998; Cravey, 1998). Y en Baja California, sobre todo, aquellos relacionados directamente con uno de los temas de interés de esta investigación, los que se refieren con las maquiladoras y la rotación de personal, (Morales, 2011), (Carrillo & Santibáñez 2001; Carrillo & Santibáñez, 1993), (Gutiérrez, 2012), esta última se enfoca en la rotación del personal obrero en la industria maquiladora de exportación en Tijuana, Baja California. Sobre los factores multivariantes que expliquen la rotación de personal en las industrias maquiladoras de Ensenada no hay suficientes estudios, solo hay trabajos de investigación que abordan la rotación desde otras perspectivas, como el de García (2005), García y Rivas (2008). Ciertamente la mayoría de los estudios se centran en la ciudad de Tijuana debido a que allí están concentrados el mayor número de establecimientos. Si bien es cierto, que los estudios sobre las maquiladoras en la Frontera Norte de México, son abundantes, sin embargo no hay suficientes estudios, específicamente sobre la ciudad de Ensenada. Al menos no ha sido abordado en los términos y respecto al objetivo en que esta investigación pretende, lo que permite justificar la relevancia de realizar estudios que vinculen con los factores que explican la rotación de personal operativo en esta ciudad.

### La Rotación de Personal en Perspectiva Conceptual

En un acercamiento preliminar, se puede afirmar que la rotación de personal no es más que, el movimiento o migración de los empleados o trabajadores que se da de una empresa u organización a otra en un determinado periodo de tiempo y por causas diversas. Es decir la salida y la entrada laboral por parte del personal de una empresa a otra (Reynolds, 1951; Mobley, 1982; Slichter, 1919). Partiendo de la premisa que la mayoría de los trabajadores en cualquier parte del mundo intentarán marcharse de sus trabajos y buscarán nuevas oportunidades de empleo, porque consideran que un nuevo trabajo les dará mayores beneficios, mayor seguridad laboral, nuevas experiencias o simplemente les permitirá evitar los conflictos en el actual empleo, la rotación de personal es inevitable. Sin embargo, desde la empresa, una alta tasa de rotación de personal es indeseable por la carencia de personal habilidoso o entrenado, por la pérdida de productividad, por la pérdida de negocios para competir o los altos costos que se tienen que pagar en el reclutamiento y el entrenamiento. Estos efectos negativos y la importancia del tema han

permitido el desarrollo y la evolución de la literatura, donde encontramos teorías, tipos y modelos de rotación de personal en las empresas.

La rotación de personal como objeto de estudio se ha abordado desde diferentes disciplinas ya sea desde la psicología, la economía o la sociología. La explicación de este fenómeno obtiene diversas respuestas dependiendo de su perspectiva. Desde el punto de vista de la economía se ha subrayado por ejemplo, su costo, su relación con la oferta y la demanda del empleo, la inflación, el crecimiento de la economía. Desde la psicología se busca la explicación de la rotación de personal voluntaria en la falta de motivación y en la insatisfacción del personal, se subrayan necesidades, actitudes, o percepciones, dentro de la organización; desde el punto de vista social, se trata de identificar el perfil sociodemográfico y los problemas de carácter social que influyen en la rotación de personal (Morales, 2011). Estos enfoques han subrayado diversos aspectos de la rotación de personal y la importancia de disminuir su impacto negativo por lo que se pueden encontrar diversas definiciones, todas ellas señalan el compromiso laboral con una empresa y el inicio en otra tratando de identificar sus causas.

Según Slichter (1919) la rotación de personal puede ser definida como “todas las terminaciones de empleo en la fuerza laboral sin importar la causa” (p. 3), afirma al mismo tiempo que todo estudio de la rotación debe abarcar el estudio de las causas y los efectos de esa terminación de empleo. También, la rotación de personal puede ser definida como “movilidad laboral” Reynolds (1951). Esta movilidad puede darse de diferentes maneras: “un movimiento hacia adentro y hacia fuera de la fuerza laboral, entre el empleo y el desempleo, entre empleadores, industrias, niveles de empleo y áreas geográficas” (p.19). De esta manera, un cambio de trabajo puede implicar diferentes tipos de movimientos al mismo tiempo: como sería que un trabajador tomara un trabajo en diferente nivel ocupacional, en una compañía o industria diferente, también podría ser localizado en una parte diferente del país. Son relevantes los trabajos de Price, 1977; March y Simón, 1958; Mobley, 1982; Price y Mueller, 1986; que han abordado el estudio de la rotación de personal desde la organización. La atención se ha puesto en muchos factores, que afectan al trabajador al tomar la decisión de marcharse, algunos son factores internos y se enfocan hacia el interior de la empresa como sería los beneficios, el clima organizacional o la satisfacción en el trabajo; y otros factores se relacionan más con lo exterior de la empresa como serían las alternativas de trabajo o las responsabilidades familiares.

Un autor relevante sobre la rotación voluntaria de personal es Price (1977) quien define la rotación como “el grado de movimiento individual, a través de los límites de pertenencia de un sistema social” iniciado por el individuo. Por su parte, Mobley (1982) considera que el acto de rotar -la salida de una organización- es un evento en tiempo específico marcado por la separación física de la organización. En ambas definiciones se da una separación de la organización en un tiempo determinado. Dentro del contexto de la industria maquiladora, Carrillo & Santibáñez (2001), definen la rotación como “la salida voluntaria de un trabajador de la empresa en que labora” (p. 21). Según estos mismos autores, en el Instituto Mexicano de Exportación (IME) la rotación se refiere tanto “al cambio voluntario de empleo de una planta maquiladora a otra, así como la salida de una planta maquiladora para dirigirse a otro sector económico o hacia actividades no económicas” (p. 21).

#### Factores Que Influyen o Determinan la Rotación de Personal

Dentro de las teorías que tratan de explicar el por qué los empleados parten de una organización hay dos teorías que destacan: La Teoría del Equilibrio Organizacional y el modelo desdoblante (Allen, 2008). En la primera, la mayoría de las personas que salen, primero pasan tiempo evaluando su trabajo actual frente a sus perspectivas, desarrollando intenciones sobre lo que deben hacer, y efectuando conductas de búsqueda de empleo. En este caso, un empleado se quedará con una organización, siempre y cuando los alicientes que ofrece son superiores o iguales a la contribución requerida de la persona por la organización. En otras palabras, si el empleado percibe que está recibiendo de la organización más de lo

que él da, tendera a quedarse. El modelo desdoblante presenta una serie de rutas que puede seguir el empleado antes de salir de la organización, desde aquella que tiene que ver con la insatisfacción en el trabajo hasta la ruta que se planea con anticipación. Además de estas dos teorías, es importante considerar las variables que se nos presentan, de acuerdo a los modelos propuestos por los economistas, los psicólogos o los sociólogos.

#### Factores Desde la Perspectiva de los Economistas

El primer modelo completo de la rotación de personal fue presentado por Slichter (1919) quien afirmaba que la rotación es el producto de muchas variables tanto a nivel de economía, de empresa y factores a nivel empleado. Son ocho las causas que identifica en la rotación de personal: 1) Reducción en la cantidad de trabajo que puede ser por la depresión industrial hasta la discontinuidad en el negocio o la quiebra; 2) Causas atribuibles al trabajo como puede ser salarios, turnos o falta de oportunidad para desarrollarse; 3) Métodos para dirigir al personal donde destaca pagos de salarios en base a méritos, promociones sistemáticas basadas en méritos, método adecuado para el manejo de quejas; 4) Causas de relaciones entre los trabajadores como relaciones desagradables entre los trabajadores o renuncia para acompañar una amistad que deja la empresa; 5) Causas relacionadas con el trabajador como puede ser deseo de vacacionar o de cambiar de empleo, problemas de salud o casamiento; 6) Oportunidades externas más atractivas que pueden ser común en épocas de prosperidad o intento para mejorar la condición del trabajador; 7) Las condiciones de vida en la localidad por ejemplo que no les gusta el clima; 8) Cambios debido a la familia del trabajador como sería enfermedad de la familia o que no les gusta la ciudad.

Estas variables afectan la tasa de la rotación de personal y provocan variaciones de acuerdo en lo que se refiere a la temporalidad, la Industria, la localidad, la empresa individual, o la misma personalidad de los trabajadores como podría ser el carácter. De lo anterior se puede concluir con Slichter (1919) que en la rotación de personal confluyen diversas variables que tienen que ver con la ciudad, los meses del año, por el tipo de empresa. Asimismo, Reynolds, (1951) sostiene que la rotación voluntaria de personal “es un movimiento voluntario que ha supuesto mantener los diferenciales salariales dentro de límites razonables y ha permitido a los trabajadores maximizar su satisfacción en el empleo” (p. 20). Los factores que influyen en las tasas de movilidad, Reynolds, (1951) los resume en cuatro: 1. La rotación de personal ocurre la mayoría de las veces en un pequeño segmento de la fuerza laboral. 2. Los trabajadores menos habilidosos cambian de trabajo más frecuentemente que los semi-habilidosos y estos en turno se mueven frecuentemente más que los trabajadores habilidosos. 3. La propensión para cambiar de empleador disminuye rápidamente con el incremento de los años de servicio. Lo que indica que si el trabajador adquiere años de servicio es porque la empresa resulta un buen lugar para trabajar. 4. La propensión para cambiar de empleador decrece también con el incremento de la edad (p. 39-40).

Otras de las causas de movilidad laboral tienen que ver con el empleo fluctuante. Al final del estudio realizado por Reynolds, (1951), ocurrió una disminución en el empleo, lo que llevó a las siguientes observaciones: primero, el empleador tendió a elevar los requerimientos del contrato. Fueron más exigentes, solicitaron mayor especialización y experiencia. Segundo, las oportunidades para cambiar de empleo y aprender nuevas habilidades disminuyó. Tercero, los trabajadores se adhirieron herméticamente a sus actuales trabajos. Cuarto, los empleadores, particularmente los no sindicalizados, tendieron a ser más exigentes con el rendimiento de los trabajadores de diferentes formas, como insistiendo en la puntualidad o en mayor calidad de los productos. Quinto, el Servicio de Empleo desarrolló una gran cantidad de registros frente a los solicitantes por lo que el uso del Servicio tendió a disminuir (Reynolds, 1951, 73-74). Asimismo, la rotación voluntaria de personal puede tener varias causas sociodemográficas como son la edad, el género, el nivel educativo, la antigüedad en el empleo, el apego a la industria, el estatus familiar y la membresía sindical, aunque estas variables están intercorrelacionadas entre sí, la edad es la variable que influye más. También el nivel general de la rotación fluctúa con la demanda de mano de obra (Morales, 2011, pp. 32- 33).

### Factores Propuestos Por Psicólogos y Sociólogos

Inicialmente los modelos económicos eran predominantes y llegaron a tener un enfoque demasiado estrecho que no permitían explicar adecuadamente el fenómeno de la rotación; lo que permite la aseveración que los factores económicos son necesarios pero no suficientes para explicar la rotación de personal. Partiendo de esta insuficiencia en la explicación de la rotación de personal se construyeron otros modelos que incluyeron factores no monetarios, estos modelos fueron propuestos por psicólogos y sociólogos. En estos modelos se ha sugerido que la satisfacción en el trabajo juega un papel importante en el proceso de rotación (Steel, 2002, Boswell, Boudreau, & Tichy, 2005) lo mismo que el compromiso con la organización sobre todo en la intención de rotar (Mcfarlane & Martin, 1989). Por ejemplo, Luu & Hattrup (2010) establecieron la correlación significativa de la satisfacción en el trabajo con la intención de rotar, en los cuatro países que estudiaron; los resultados fueron que la correlación fue más fuerte en Francia, seguida por Estados Unidos, Japón y Filipina respectivamente.

Otro elemento que ha sido estudiado como explicación de la rotación de personal, desde la perspectiva de la psicología, es la del arraigo (Tanova & Holtom, 2008). Cada vez es más importante para las organizaciones reconocer el arraigo de los empleados como un verdadero recurso a largo plazo para las organizaciones. Considerando que el arraigo puede ayudar a reducir la rotación voluntaria y retener a los empleados valiosos que hacen que la organización tenga un alto rendimiento (Besich, 2005). Por su parte, Price (2004) elaboró su primer modelo causal sobre la rotación que se publicó en 1975, “este modelo inicial tenía cuatro variables exógenas: pago, grupo primario, comunicación y centralización. El pago es un determinante significativo cuando se cumple alguna de las siguientes condiciones: Primero, si el pago es importante para los empleados y segundo si se percibe el pago como alto.

El segundo determinante se refiere a la participación del empleado en grupos primarios con los que tiene afinidad. El tercer determinante se refiere a la comunicación como la transmisión de información entre los miembros de la organización. El cuarto determinante es la centralización y se refiere a la distribución del poder dentro de la organización. La rotación de una organización, según su hipótesis, es baja si el pago, el grupo primario y la comunicación son altos, mientras que un alto nivel de centralización, resultaba en una alta rotación. El modelo tiene dos variables que intervienen, la satisfacción en el empleo y la oportunidad (Price, 2004 citado por Morales, 2011, p. 43). Las variables demográficas (nivel educativo, rango militar, edad y antigüedad dentro de las fuerzas armadas) se incluyeron dentro de los análisis pero no fueron incluidas dentro del modelo. Price (2004) consideró que si las variables demográficas arrojaban resultados significativos, eso indicaría que el modelo no funcionaba bien (Citado por Morales, p. 44).

Hay varios autores que han desarrollado el modelo conceptual de la rotación como un proceso psicológico, se pueden incluir a March & Simón (1958), Porter & Steers (1973), Mobley (1977), Mobley et al. (1979), Price (1977). Uno de los autores principales, Mobley (1982, p. 111) sostiene, que inherente a la definición de proceso son los cambios en el tiempo, las acciones y las operaciones. Mobley (1982) fue uno de los pioneros de la explicación detallada del proceso psicológico de la rotación, buscando captar la complejidad del proceso de la rotación; proceso que va desde la evaluación del empleo actual hasta los costos incurridos pasando por estados emocionales de satisfacción/ insatisfacción que puede conducir al retiro de la organización. En el Modelo Desdoblante (*Unfolding Model*) de Rotación, al que se ha hecho alusión anteriormente, hay cuatro rutas diferentes para un empleado que decide salir de su trabajo: Insatisfacción; Mejores alternativas; Siguiendo un plan; y partiendo sin un plan. Cualquiera que sea la ruta que se siga habrá algo de choque (shock), pueden ser esperados o no esperados, relacionados o no con el trabajo y en general positivos o negativos (Allen, 2008). La Insatisfacción: Este es el tipo tradicional de rotación, en el que la causa de la rotación se vincula con las actitudes que llevan finalmente a la salida de la empresa. Las mejores alternativas ocurren cuando un empleado parte por una oportunidad más atractiva independientemente de si hay satisfacción o no en su actual puesto de trabajo. Siguiendo un plan, este tipo de rotación se da en las personas que previamente han planeado salir, como en el caso de

una mujer que rota cuando está embarazada. No siguiendo un plan, este tipo de rotación puede resultar de una acción o reacción impulsiva, generalmente responde a un shock negativo.

Debido a que la rotación es alta en los nuevos empleados en una organización, se ha sugerido, por ejemplo, y se han desarrollado tácticas de socialización por parte de la organización para los nuevos empleados que puedan influir en la inserción del nuevo trabajador y evitar la rotación (Allen, 2006). Las tácticas de socialización tratan de ayudar a los nuevos trabajadores a una pronta adaptación y a reducir la incertidumbre y la ansiedad propia, que se genera al unirse a una nueva organización y al mismo tiempo adquirir las actitudes, los comportamientos y los conocimientos necesarios. Por su parte, Chen et al (2011) considera que a pesar de que las investigaciones sobre la rotación de personal afirman que la satisfacción en el trabajo juega un papel importante, -incluso, aunque varias teorías sugieren relaciones longitudinales entre la satisfacción laboral y las intenciones de rotación, no han explicado suficientemente *por qué, cómo y cuándo* los cambios en la satisfacción del trabajo ejercen influencias únicas sobre las decisiones de rotar. Asimismo, considera que la mayoría de las investigaciones han considerado la satisfacción en el trabajo y las intenciones de rotación, de manera estática y no han considerado su aspecto dinámico. Por lo que el hallazgo principal de la investigación de Chen et al. (2011) es resaltar la visión consistente que se obtiene al centrarse en la dinámica del cambio de satisfacción en el trabajo y no en los niveles estáticos de satisfacción en el trabajo.

#### Factores Propuestos Por Practicantes

De acuerdo con Morales (2011), se considera, en que hay una brecha entre los académicos y los practicantes (gerentes y administrativos) por lo que no inciden significativamente sus resultados de investigación en la práctica; en segundo lugar expone algunos modelos, por ejemplo el de Roseman (1981), el cual considera “que la rotación tanto voluntaria e involuntaria, deseable e indeseable incurre en costos, tanto económicos y sociales que son responsabilidad de los gerentes tratar de minimizar” (citado por Morales, 2011, p.79); mientras que, Hill, Lee (1989), vice-presidente ejecutivo de IMEC, empresa maquiladora *Shelter* en Tijuana consideraba que el mayor riesgo para la salud de una maquiladora era la rotación de personal debido a que con la inestabilidad laboral no se puede alcanzar la capacitación y la experiencia y no le permitirá a la empresa cumplir con las exigencias de eficiencia y costos en un mercado internacional competitivo. Por su parte, Branham (2005) con la colaboración del Instituto Saratoga realizó una investigación en base al análisis de la base de datos de encuestas de salida y de empleados actuales. Branham (2005 citado por Morales, 2011, p. 96) buscó identificar las 7 causas que motivan a dejar el empleo siendo éstas: 1) El empleo o el lugar de trabajo no es como se esperaba 2) Falta de adecuación entre el puesto y la persona, 3) Poca asesoría y retroalimentación, 4) Poco crecimiento y desarrollo, 5) Sentirse devaluado y no obtener reconocimiento, 6) Stress por exceso de trabajo y vida-carrera y 7) Desconfianza en los líderes de la organización. Cualesquiera que sean las causas la rotación de personal voluntaria disfuncional será un problema que tiene que resolver o mitigar la empresa debido a las consecuencias negativas que implica y los altos costos.

#### **METODOLOGÍA**

El objetivo del presente estudio consiste, en analizar los factores multivariados que influyen o determinan la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de la ciudad de Ensenada, para valorar las estrategias de las empresas para retener a su personal con mejor desempeño. Lo cual, nos lleva a plantearnos las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son los factores que determinan la rotación de personal en las maquiladoras de Ensenada, B.C.?; ¿Cuáles son las estrategias que están implementando el departamento de RR.HH. de las maquiladoras para retener al personal operativo más valioso?, ¿Cuáles son los costos y las consecuencias de la rotación de personal para las maquiladoras? La metodología aplicada en la presente investigación se enmarca en el enfoque cuantitativo, parte del diseño no experimental-transversal y tiene un alcance descriptivo. Para la aplicación del instrumento se contempló

un muestreo no probabilístico por conveniencia. Con el fin de conocer el tamaño de la población se consultó el registro de Estadística Integral del Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación 2016-2, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) la cual es de 21,055 empleados en 86 establecimientos en la ciudad de Ensenada. A partir de estos datos, se definió un tamaño muestral de 377 empleados (nivel de confianza 95%). Cabe destacar, que por ello se realizó un pilotaje del cuestionario en el cual se encuestó a 191 empleados (nivel de confianza 95%), obteniendo un coeficiente de alfa de Cronbach del 0,965. Para la determinación de la muestra se aplicó la siguiente fórmula para una población finita, es decir conocemos el total de la población y deseamos saber cuántos del total tendremos que estudiar:

$$n = \frac{z^2 NPQ}{e^2 (N - 1) + z^2 PQ} \quad (1)$$

Donde

$N$  = tamaño de la población

$z$  = 95% Coeficiente de confianza

$P$  = proporción poblacional ajustada ( $Q = 1 - P$ )

$e$  = 5% error máximo admisible

$n$  = tamaño de la muestra

Los sujetos de estudio de la presente investigación son los trabajadores operativos de las maquiladoras de Ensenada, B.C. de los distintos sectores industriales, puesto que interesaba recibir información importante proporcionada por los mismos acerca de los factores que influyen o determinan la rotación (voluntaria) de personal.

*Ámbito de aplicación del estudio:* El objeto de estudio de este trabajo de investigación se delimita al análisis de los factores multivariantes que influyen o determinan la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de la ciudad de Ensenada, para valorar las estrategias de las empresas para retener a su personal con mejor desempeño. El ámbito de aplicación es temporal y espacial. El marco espacial se delimita a las maquiladoras de Ensenada, B.C. de los distintos sectores industriales y el periodo de tiempo que se consideró este estudio como marco temporal de análisis fue de Septiembre de 2016 a Agosto de 2017.

*Diseño y construcción del instrumento:* Las variables, dimensiones y categorías a evaluar se construyeron a partir del marco conceptual de referencia. Tras las estrategias de revisión de fuentes secundarias, del análisis de contenido y del diálogo con algunos expertos en el área, se definieron las variables, dimensiones, indicadores y los ítems, utilizando una encuesta con reactivos de escala tipo Likert diseñada *ex profeso*.

*Particularidades del cuestionario:* El cuestionario estuvo conformado por 85 ítems; 9 destinados a la detección del perfil sociodemográfico (características personales), 5 al perfil académico (características académicas del sujeto), 17 al perfil del trabajo (características del trabajo actual, del último trabajo y de búsqueda de empleo) y 54 a la evaluación de los distintos factores de incidencia en la rotación de personal (factores intrínsecos, factores extrínsecos y factores contextuales). Los ítems de la dimensión de la percepción de factores de incidencia en la rotación del personal se organizaron, a su vez, en categorías de análisis (Tabla 1) y las preguntas debían responderse mediante una escala tipo Likert con cinco opciones de respuesta (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, indeciso, de acuerdo y totalmente de acuerdo).



Tabla 1: Distribución Temática del Instrumento

| Variable                              | Dimensión                                | Indicadores                                            | Ítem  |
|---------------------------------------|------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------|
| Factores de incidencia en la rotación | 1. Factores Internos                     | Salario y prestaciones                                 | 1-4   |
|                                       |                                          | Ambiente de trabajo (Relación entre trabajadores)      | 5-7   |
|                                       |                                          | Estrés y presión laboral                               | 8-10  |
|                                       |                                          | Compromiso y satisfacción con el cargo desempeñado     | 11-14 |
|                                       |                                          | Capacitación                                           | 15-20 |
|                                       |                                          | Motivación e interés por el trabajo                    | 21-24 |
|                                       |                                          | Beneficios e incentivos                                | 25-27 |
|                                       | 2. Factores Externos                     | Socialización del trabajo (ser escuchado y reconocido) | 28-33 |
|                                       |                                          | Familiares                                             | 34    |
|                                       |                                          | Oportunidades de empleo                                | 35    |
|                                       |                                          | Oportunidades académicas o profesionalizantes          | 36    |
|                                       |                                          | Cambio de domicilio                                    | 37    |
|                                       |                                          | Enfermedad                                             | 38-39 |
|                                       | 3. Factores Contextuales                 | Condiciones laborales                                  | 40-41 |
|                                       |                                          | Políticas de empresa                                   | 42-46 |
|                                       |                                          | Clima organizacional                                   | 47-48 |
|                                       |                                          | Flexibilidad de la empresa                             | 49-52 |
|                                       |                                          | Ubicación de la empresa                                | 53-54 |
| Perfil sociodemográfico               | 4. Características personales            | Sexo                                                   | 55    |
|                                       |                                          | Edad                                                   | 56    |
|                                       |                                          | Estado civil                                           | 57    |
|                                       |                                          | Número de hijos                                        | 58    |
|                                       |                                          | Ingreso semanal                                        | 59    |
| Perfil académico                      | 5. Características académicas del sujeto | Características de la vivienda                         | 60-62 |
|                                       |                                          | Horas laborales semanales                              | 63    |
| Perfil del trabajo                    | 6. Características del trabajo actual    | Escolaridad                                            | 64-65 |
|                                       |                                          | Horas semanales dedicadas al estudio                   | 66    |
|                                       |                                          | Certificación                                          | 67-68 |
|                                       |                                          | Formación en el trabajo                                | 69-70 |
|                                       |                                          | Motivo de trabajo                                      | 71    |
|                                       |                                          | Experiencia en el trabajo actual                       | 72-73 |
|                                       |                                          | Percepción del trabajo actual                          | 74-75 |
|                                       |                                          | Bonos e incentivos                                     | 76-77 |
|                                       |                                          | Motivación del personal                                | 78    |
|                                       |                                          | Experiencia de trabajo                                 | 79-82 |
|                                       | 7. Características del último trabajo    |                                                        |       |
|                                       |                                          |                                                        |       |
|                                       |                                          |                                                        |       |
|                                       | 8. Características de búsqueda de empleo | Tiempo en encontrar trabajo                            | 83    |
|                                       |                                          | Medio                                                  | 84    |
|                                       |                                          | Tiempo de contratación                                 | 85    |

*Nota: La distribución del instrumento y sus componentes parten de las variables, dimensiones, indicadores e ítems, que fueron utilizados en la aplicación del instrumento. Se compone por 85 ítems: 9 destinados a la detección del perfil sociodemográfico (características personales), 5 al perfil académico (características académicas del sujeto), 17 al perfil del trabajo (características del trabajo actual, del último trabajo y de búsqueda de empleo) y 54 a la evaluación de los distintos factores de incidencia en la rotación de personal (factores intrínsecos, factores extrínsecos y factores contextuales). Fuente: Elaboración propia a partir de una revisión del panorama en México sobre los factores de rotación.*

**Confiabilidad del cuestionario:** Luego de la construcción del instrumento, se sometió el cuestionario a un proceso de pilotaje por medio de la observación de expertos. Posteriormente se realizaron modificaciones al instrumento como consecuencia de las observaciones realizadas al mismo. Para la aplicación de los cuestionarios de la prueba piloto, se contó con la participación de becarios de la Licenciatura en Administración de Empresas y Licenciatura en Educación quienes aplicaron los cuestionarios a 191 empleados de diversas maquiladoras de Ensenada, B.C. para medir la consistencia interna del cuestionario. La aplicación de los cuestionarios de la prueba piloto, se realizó durante el mes de Marzo del 2017. Con los resultados obtenidos en la prueba piloto, fue posible reestructurar el instrumento de investigación, logrando con todo esto una validez de constructo de los mismos.

**Análisis estadístico de los resultados:** Primeramente se realizó la captura de datos en SPSS versión 22, posteriormente el análisis de fiabilidad a través del coeficiente de Alfa de Cronbach, se obtuvieron las medidas de tendencia central (media, mediana y moda), seguido de un análisis de frecuencias y por último, se realizaron tablas de contingencia para confrontar indicadores de interés. Posteriormente, se

realizó el análisis factorial de Kaiser Meyer Olkin (KMO) para adecuar la muestra. Este análisis factorial se realizó a través del método de componentes principales (matriz de tipo Varimax) para factores no correlacionados (ortogonales). Se establecieron los siguientes criterios de restricción: identificar y eliminar aquellos ítems que cargaban en dos o más factores; si existían ítems que compartieran uno o más factores se elegía aquel cuya carga fuera mayor de 0.2, admitiendo como variable de saturación el factor de mayor carga. A su vez, fueron eliminados los ítems que cargaran para un solo factor, que su carga fuera inferior a 0.5 o bien, que la carga fuera inexistente.

### Trabajo de Campo

Para llevar a cabo la aplicación del cuestionario propuesto en esta investigación, se enviaron correos electrónicos y se realizaron llamadas telefónicas solicitando citas con los Gerentes de Recursos Humanos, para que nos apoyaran en la aplicación del cuestionario al personal operativo logrando así concertar visitas personales a las maquiladoras para poder aplicar el instrumento a los encuestados. Cada encuesta tuvo una duración aproximada de 20 minutos, en los cuales se les explicaba brevemente sobre el contenido y la dinámica de la encuesta, como así también, se les informaba que los datos obtenidos serían totalmente confidenciales y utilizados para un proyecto de investigación, por lo que le agradecemos su valioso tiempo e información proporcionada. Una vez hecha la introducción procedíamos a leer cada pregunta del cuestionario dándoles tiempo para contestar y resolver sus dudas cuando así lo requirieron.

## **RESULTADOS**

A continuación se describe de manera empírica los resultados del pilotaje del instrumento el cual se aplicó a 191 empleados de empresas maquiladoras de Ensenada, Baja California, con la finalidad de determinar si los ítems descritos en el instrumento son los más adecuados para obtener la información que permitirá analizar y concluir cuáles son los factores que influyen o determinan la rotación (voluntaria) de personal. Así mismo, se pueden mencionar las variables tales como: Factores de incidencia en la rotación, Perfil sociodemográfico, Perfil académico y Perfil del trabajo con sus respectivas dimensiones e indicadores.

### Factores de Incidencia en la Rotación

Como se puede apreciar en la Tabla 2, se describen los Factores de incidencia en la rotación a través de sus dos dimensiones: Factores Contextuales y Factores Internos, con sus respectivos Indicadores e Ítems. El porcentaje más alto en cuanto a la frecuencia de la respuesta De acuerdo por parte de los encuestados es de 73.8% correspondiente al indicador Clima organizacional de la dimensión Factores Contextuales siendo el ítem Coopero de manera continua con mis compañeros para realizar las actividades pertinentes el que mayor frecuencia de respuesta De acuerdo obtuvo por parte de los encuestados. Posteriormente se encuentran los ítems, Me siento comprometido con mi trabajo perteneciente al indicador compromiso y satisfacción con el cargo desempeñado y La empresa me otorga permisos cuando los requiero correspondiente al indicador flexibilidad de la empresa, con mayor relevancia en cuanto a la frecuencia de la respuesta De acuerdo por parte de los encuestados con un 70.2% y 66.5% respectivamente. De lo mencionado previamente se puede deducir que efectivamente el Clima organizacional es un factor contextual determinante a la hora en que el personal tuviera que decidir rotar voluntariamente de la empresa. Así mismo, el compromiso y la satisfacción con el cargo desempeñado y la flexibilidad de la empresa en cuanto a los requerimientos que pudiera solicitar el personal, son factores que van a influenciar directamente en la rotación voluntaria de personal.

Tabla 2: Dimensiones Que Inciden en la Rotación de Personal

| Dimensión             | Indicador                                          | Ítem                                                                                                                  | Porcentaje de Acuerdo |
|-----------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| Factores Contextuales | Clima organizacional                               | Coopero de manera continua con mis compañeros para realizar las actividades pertinentes.                              | 73.8%                 |
| Factores Internos     | Compromiso y satisfacción con el cargo desempeñado | Me siento comprometido con mi trabajo.                                                                                | 70.2%                 |
| Factores Contextuales | Flexibilidad de la empresa                         | La empresa me otorga permisos cuando los requiero.                                                                    | 66.5%                 |
| Factores Internos     | Compromiso y satisfacción con el cargo desempeñado | Considero que soy parte importante de la empresa.                                                                     | 60.7%                 |
| Factores Contextuales | Políticas de empresa                               | Los criterios utilizados para conceder aumentos salariales son conocidos de todos los empleados.                      | 60.2%                 |
| Factores Internos     | Compromiso y satisfacción con el cargo desempeñado | En el curso de inducción, me comunicaron de manera oportuna las políticas y procedimientos concernientes a mi puesto. | 59.7%                 |
| Factores Contextuales | Flexibilidad de la empresa                         | El horario de trabajo siempre ha sido el establecido en el contrato laboral.                                          | 59.7%                 |

*Nota: en la Tabla 2, se describen los Factores de incidencia en la rotación a través de sus dos dimensiones: Factores Contextuales y Factores Internos, con sus respectivos Indicadores e Ítems. El porcentaje más alto en cuanto a la frecuencia de la respuesta De acuerdo por parte de los encuestados es de 73.8% correspondiente al indicador Clima organizacional de la dimensión Factores Contextuales siendo el ítem Coopero de manera continua con mis compañeros para realizar las actividades pertinentes el que mayor frecuencia de respuesta De acuerdo obtuvo por parte de los encuestados. Fuente: Elaboración propia*

Así mismo, en la Tabla 3, en la columna De acuerdo, se describen los ítems que obtuvieron mayor frecuencia porcentual en la respuesta proporcionada por los encuestados correspondiente a los indicadores: Compromiso y satisfacción con el cargo desempeñado, siendo el ítem Me siento comprometido con mi trabajo el que obtuvo mayor frecuencia porcentual 70.2; Políticas de empresa, Clima organizacional y Flexibilidad de la empresa. Siendo el ítem: *Coopero de manera continua con mis compañeros para realizar las actividades pertinentes* el que mayor frecuencia porcentual presenta el cual es de 73.8 y corresponde al indicador Clima organizacional y el ítem La empresa me otorga permisos cuando los requiero el cual es de 66.5 y corresponde al indicador Flexibilidad de la empresa.

Tabla 3: Ítems Con Valor Porcentual Más Alto

| Indicadores Con Sus Respectivos Ítems                                                                                 | Totalmente en Desacuerdo | En Desacuerdo | Indeciso | De Acuerdo | Totalmente de Acuerdo |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------|----------|------------|-----------------------|
| <b>Compromiso y satisfacción con el cargo desempeñado</b>                                                             |                          |               |          |            |                       |
| Me siento comprometido con mi trabajo.                                                                                | 10.5                     | 3.1           | 0        | 70.2       | 16.2                  |
| Considero que soy parte importante de la empresa.                                                                     | 13.6                     | 15.7          | 0        | 60.7       | 9.9                   |
| En el curso de inducción, me comunicaron de manera oportuna las políticas y procedimientos concernientes a mi puesto. | 6.8                      | 6.3           | 13.1     | 59.7       | 14.1                  |
| <b>Políticas de empresa</b>                                                                                           |                          |               |          |            |                       |
| Los criterios utilizados para conceder aumentos salariales son conocidos de todos los empleados.                      | 13.1                     | 9.4           | 6.3      | 60.2       | 11                    |
| <b>Clima organizacional</b>                                                                                           |                          |               |          |            |                       |
| Coopero de manera continua con mis compañeros para realizar las actividades pertinentes.                              | 6.8                      | 3.1           | 0        | 73.8       | 16.2                  |
| <b>Flexibilidad de la empresa</b>                                                                                     |                          |               |          |            |                       |
| La empresa me otorga permisos cuando los requiero.                                                                    | 9.9                      | 3.1           | 9.4      | 66.5       | 11                    |
| El horario de trabajo siempre ha sido el establecido en el contrato laboral.                                          | 6.8                      | 3.1           | 6.3      | 59.7       | 24.1                  |

*Nota: en la Tabla 3, en la columna De acuerdo, se describen los ítems que obtuvieron mayor frecuencia porcentual en la respuesta proporcionada por los encuestados correspondiente a los indicadores: Compromiso y satisfacción con el cargo desempeñado, Políticas de empresa, Clima organizacional y Flexibilidad de la empresa. Siendo el ítem: Coopero de manera continua con mis compañeros para realizar las actividades pertinentes el que mayor frecuencia porcentual presenta el cual es de 73.8 y corresponde al indicador Clima organizacional. Fuente: Elaboración propia*

En base a lo anterior, el ítem Coopero de manera continua con mis compañeros para realizar las actividades pertinentes es el que presenta mayor frecuencia porcentual en cuanto a las respuestas De acuerdo por parte de los encuestados, correspondiente al indicador Clima organizacional. Por lo que se puede deducir, que el Clima organizacional es un factor que va a influenciar en la rotación voluntaria de personal.

*Perfil Sociodemográfico- Características personales:* El encuestado promedio es hombre. La media de edad es de 22 años. Es casado, no tiene hijos. Trabaja 47 horas por semana. Percibe un salario de \$1,200 pesos a la semana. Es propietario de la vivienda en la que vive. El material con la que está construida es de concreto y cuenta con dos habitaciones.

*Perfil Académico- Características académicas del sujeto:* La mayoría de los encuestados terminó el nivel medio superior. Actualmente no estudia y cuenta con dos certificaciones.

### Perfil del Trabajo

*Características del trabajo actual:* El encuestado recibió capacitación al inicio del trabajo, y de manera constante recibe distintos cursos de capacitación. Además, el encuestado seleccionó las prestaciones y el percibir un mejor salario como motivo por el cual se incorporó a la empresa en la que actualmente trabaja. La media tiene más de 20 meses trabajando en la empresa y no tiene intenciones de abandonar su trabajo. Sin embargo, las razones por las que ingresó son las mismas por las cuales cambiaria de trabajo, ya que no recibe bonos ni incentivos. Empero, una de las estrategias utilizadas por la empresa para motivar a su personal, son las promociones y algunos beneficios sociales, como las prestaciones en el periodo vacacional y vales de alimentos.

*Características del último trabajo:* El promedio de los encuestados duró en su antiguo trabajo 20 meses. Dentro de los motivos que influyeron para que cambiara de trabajo fueron el salario y las prestaciones y tiene más de 20 meses que renunció.

*Características de búsqueda de empleo:* La media de los encuestados tardó en encontrar trabajo entre cero y cinco meses aproximadamente. Se enteró de su actual trabajo por un anuncio colocado en la empresa en la que trabaja. Fue contratado por la empresa después de cero y cinco meses.

## CONCLUSIONES

Sin duda alguna, las empresas maquiladoras, se enfrentan a los nuevos retos tratando de incrementar su eficacia, su eficiencia, sus estándares de calidad y el potencial del capital humano. Siendo necesario cada vez más, que las organizaciones se preocupen por crear las condiciones óptimas de trabajo que permita generar el bienestar laboral de las personas que laboran en las mismas, haciéndolos sentir parte de la empresa, siendo flexibles ante las situaciones o problemáticas que se les presente, permitiendo oportunidades académicas o profesionalizantes, así como escuchar y reconocer su trabajo, mantener un buen ambiente y clima laboral y brindándoles salarios, prestaciones e incentivos para motivar a los trabajadores para que estos a su vez logren desarrollar una mayor productividad para la empresa. La rotación de personal, se ha analizado desde su conceptualización, que en la mayoría de los casos tiene que ver con la salida del trabajador de una empresa en un tiempo determinado de manera voluntaria y por diversas causas; en este sentido, se han desarrollado los modelos propuestos por los economistas, los sociólogos y los psicólogos en donde se analizan diferentes variables.

Dentro de las teorías que tratan de explicar el por qué los empleados parten de una organización hay dos teorías que destacan: La Teoría del Equilibrio Organizacional y el modelo desdoblante (Allen, 2008). En la primera, la mayoría de las personas que salen, primero pasan tiempo evaluando su trabajo actual frente

a sus perspectivas, desarrollando intenciones sobre lo que deben hacer, y efectuando conductas de búsqueda de empleo. El modelo desdoblante presenta una serie de rutas que puede seguir el empleado antes de salir de la organización, desde aquella que tiene que ver con la insatisfacción en el trabajo hasta la ruta que se planea con anticipación. En este trabajo de investigación se analizaron las variables tales como: Factores de incidencia en la rotación, Perfil sociodemográfico, Perfil académico y Perfil del trabajo con sus respectivas dimensiones e indicadores, como se puede apreciar en la Tabla 1. Se describieron los Factores de incidencia en la rotación a través de sus dos dimensiones: Factores Contextuales y Factores Internos, con sus respectivos Indicadores e Ítems, como se puede apreciar en la Tabla 2. El porcentaje más alto en cuanto a la frecuencia de la respuesta De acuerdo por parte de los encuestados es de 73.8 % correspondiente al indicador Clima organizacional de la dimensión Factores Contextuales, como se puede apreciar en las Tablas 2 y 3. Por lo que se puede deducir que efectivamente el Clima organizacional es un factor contextual determinante a la hora en que el personal tuviera que decidir rotar voluntariamente de la empresa. Así mismo, el compromiso y la satisfacción con el cargo desempeñado y la flexibilidad de la empresa en cuanto a los requerimientos que pudiera solicitar el personal, son factores que van a influenciar directamente en la rotación voluntaria de personal.

Finalmente, a raíz del pilotaje del instrumento, se eliminaron aquellos ítems que arrojaron un nivel bajo de confiabilidad o que resultaron confusos y/o redundantes para quienes respondían, lo que supuso la supresión de 8 ítems de la encuesta tipo escala de Likert y 6 de los perfiles sociodemográfico, académico y del trabajo. Esto último, con el fin de dar mayor consistencia, validez y confiabilidad al instrumento para su próxima aplicación con la muestra representativa de la población de empleados (377 empleados) que operan en la Industria Maquiladora Exportadora de la ciudad de Ensenada, Baja California. Lo cual permitirá identificar cuáles son los factores que explican la rotación voluntaria de personal con el fin de analizar las estrategias que implementan las empresas para incentivar la permanencia de los trabajadores, y así disminuir los costos y consecuencias para las organizaciones de este fenómeno laboral.

### Limitaciones

Abordar el fenómeno de la rotación de personal operativo en las maquiladoras de Ensenada de B.C., destacando de manera general, a los factores multivariantes que influyen o determinan la rotación de personal con el propósito de valorar las estrategias de las empresas para retener a su personal con mejor desempeño, desde la perspectiva de los trabajadores operativos, es una visión valorable. Sin embargo, es una visión parcial, por lo que se tiene una limitación en esta investigación ya que solo se consideró al personal operativo. Otra de las limitaciones del presente trabajo de investigación, se debe a que en algunas maquiladoras no contestaron los correos ni las llamadas telefónicas que se realizaron para solicitar apoyo en la aplicación del cuestionario esto no permitió optimizar el tiempo para la obtención de una mayor información, como se hubiera deseado, para profundizar en los temas pertinentes a este trabajo de investigación. Finalmente remarcar, que el presente trabajo de investigación solo refleja hasta el pilotaje del instrumento, esto sería otra de las limitaciones del estudio.

### Recomendaciones

Aplicar el instrumento depurado a la muestra representativa de la población de empleados (377 empleados) que operan en la Industria Maquiladora Exportadora de la ciudad de Ensenada, Baja California. Lo cual permitirá identificar cuáles son los factores que explican la rotación voluntaria de personal con el fin de analizar las estrategias que implementan las empresas para incentivar la permanencia de los trabajadores, y así disminuir los costos y consecuencias para las organizaciones de este fenómeno laboral. Seguir impulsando investigaciones que se relacionen con la Rotación de Personal en la industria maquiladora, para incrementar su utilidad y sus beneficios múltiples, poniendo énfasis en los incentivos para los empleados; con la mejora del clima organizacional y la satisfacción laboral para de este modo retener a los empleados más valiosos. Las investigaciones sobre los factores de la Rotación de

Personal en las maquiladoras, también se pueden ampliar a los directivos y administrativos para observar su comportamiento organizacional y los salarios que perciben de acuerdo o no a su productividad. Para futuras investigaciones sobre los factores de la Rotación de Personal en las maquiladoras, se recomienda registrar la visión de los directivos y administrativos y detectar su valoración sobre los métodos y procedimientos de la Rotación de Personal.

## REFERENCIA

Allen, D. (2006), "Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?" *Journal of Management*, Vol. 32 No. 2

Allen, D. (2008), "Retaining talent: A Guide to Analyzing and Managing Employee Turnover", *SHRM Foundation Effective Practice Guidelines Series*, p. 1–43.

Besich, J. (2005), Job embeddedness versus traditional models of voluntary Turnover: a test of voluntary turnover prediction, *Tesis Doctoral*, University North Texas

Boswell, W. R., Boudreau, J. W., y Tichy, J. 2005. The relationship between employee job change and job satisfaction: The honeymoon-hangover effect. *Journal of Applied Psychology*, 90: 882–892.

Branham, L. (2005); *The 7 Hidden Reasons Employees Leave*; New York: AMACOM

Carrillo, J. & Hualde, A. 1998. "This Generation Maquiladoras? The DelphiGeneral Motors Case", *Journal of Borderland Studies*, Vol. XIII, N° 1, pp.79-97.

Carrillo, J., & Santibáñez, J. (1993). Obtenido de Rotación de personal en las maquiladoras de exportación en Tijuana.

Carrillo, J. & Santibáñez, J. (2001); "*Rotación de Personal en las Maquiladoras*"; 2da. Ed. México; Plaza y Valdés, S.A.0 de C.V.

Chen, G., et al. (2011). "The Power of Momentum: A New Model of Dynamic Relationships Between Job Satisfaction Change and Turnover Intentions." *Academy of Management Journal*, 54(1), 159-181"

Contreras, O. 2000. *Empresas Globales, Actores Locales: Producción Flexible y Aprendizaje Industrial en las Maquiladoras*, México, El Colegio de México.

Cravey, Altha J. (1998). *Women and Work in Mexico's Maquiladoras*, Lanham (Maryland), Rowman and Littlefield.

De la O, M, (1998), La modernización y la cultura de la corresponsabilidad en la industria maquiladora. En Guadarrama Olivera, Rocío (Coord.) *Cultura y Trabajo en México. Estereotipos, prácticas representaciones*, México: UAM.

García, B. (2005), Propuesta y análisis de un modelo que permita describir y correlacionar las variables que determinan la rotación del personal obrero en la industria maquiladora de exportación. *Tesis doctoral*, Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración (unidad santo Tomás), México.

Garcia, B. & Rivas, L., (2008) "A turnover perception model of the general working population in the Mexican cross-border assembly (maquiladora) industry, *Innovar* Vol. 1 no. Sao Paulo.

Gutiérrez, O. (2012) “La rotación del personal obrero en la industria maquiladora de exportación en Tijuana, Baja California”. *Tesis Doctoral*, sustentada en La universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Administrativas 2012.

Hill, Lee (1989); “*Personnel Turnover: A Threat to the Maquiladora Industry*”; Presentation ante la XVI Convención de la Industria Maquiladora de Exportación; Octubre.

Kopinak, Katherine. (1996). *Desert Capitalism*, Tucson, University of Arizona Press.

Lara, A. (1998). *Aprendizaje tecnológico y mercado de trabajo en las maquiladoras japonesas*, México, Miguel Ángel Porrúa-UAM Xochimilco.

Luu, L. & Hattrup, K. (2010). An Investigation of Country Differences in the Relationship Between Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Applied H.R.M. Research*, Volume 12, Number 1, pages 17-39.

March, J. & Simon, H. (1958); “*Organizations*”; NewYork John Wiley y Sons Farrar;

Mcfarlane, L. & Martin, H. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intention, *Human Relations*, Volume 42, Number 7 , pp. 625-638.

Mobley, W., Griffeth, R., Hand, H. y Meglino, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86, 493-522.

Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 77: 237–240.

Mobley, W. H., (1982). “*Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*”; Addison Wesley Series on Managing Human Resources, Reading, Massachusetts.

Mobley, W. (1982). Some Unanswered Questions in Turnover and Withdrawal Research, *Academy of Management Review*, Vol. 7. No. I. p. 111-116

Morales, J. (2011) “Evaluación de los factores que determinan la rotación voluntaria de personal directo en empresas maquiladoras de Tijuana, B.C. México, 1999-2009 *tesis Doctoral*, México, Universidad Autónoma de Baja California.

Mosquera, A., Rincón, D., & Romero, M. G. (2001), "La organización basada en los sistemas de información," *Opción*, vol. 17(34), p. 68–85.

Porter, L. & Steers, R. (1973). Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover y Absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-176.

Price, J. (1977) *The Study of turnover*, Ames, IA: Ioawa State University Press.

Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986). *Absenteeism and turnover of hospital employees*. Greenwich, CT: JAI Press

Price, J. (2004); “*The Development of a Causal Model of Voluntary Turnover*”; Information Age Publishing; Greenwich, Connecticut

Reynolds, L., (1951). *The Structure of Labor Markets*, 1st Edition; New York, Harper y Brothers;

Slichter, S. (1919) *The Turnover of Factory Labor*; New York ( , D. Appleton and Company.

Steel, R. P. 2002. Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function. *Academy of Management Review*, 27: 346–360.

Tanovaa, C. and Holtom, B. (2008), Using job embeddedness factors to explain voluntary turnover in four European countries *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, No. 9, September, 1553–1568

Ton, Z., & Huckman, R. (2008). Managing the Impact of Employee Turnover on Performance: The Role of Process Conformance. *Organization Science*, 19(1): 56-68.

## BIOGRAFIA

Mónica Fernanda Aranibar Gutiérrez, Universidad Autónoma de Baja California  
Correo electrónico: maranibar@uabc.edu.mx

Víctor Daniel Melendres Carlos, Universidad Autónoma de Baja California  
Correo electrónico: victor.melendres@uabc.edu.mx

María Concepción Ramírez Barón, Universidad Autónoma de Baja California  
Correo electrónico: cony@uabc.edu.mx

Blanca Rosa García Rivera, Universidad Autónoma de Baja California  
Correo electrónico: blanca\_garcia@hotmail.com