

LAS PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES Y SU RELACIÓN CON LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA INDUSTRIA DEL VESTIDO DEL ESTADO DE TLAXCALA, MÉXICO

Yazmin Hernández Chávez, Universidad Politécnica de Tlaxcala

Gerardo Hernández Chávez, Universidad Politécnica de Tlaxcala

Mario Antonio Burguete García, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Ramón Sebastián Acle Mena, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

RESUMEN

El objetivo de la investigación es demostrar la relación entre las prácticas organizacionales y la rotación de personal obrero en las pequeñas, medianas y grandes empresas de la industria del vestido en el estado de Tlaxcala, México. La investigación aporta conocimiento teórico porque concuerda con la teoría de que la rotación de personal es un problema de productividad para las empresas pero tiene solución. Los resultados que se presentan corresponden a una investigación de tipo cuantitativo, logrando la aplicación de un modelo para determinar la relación entre las prácticas organizacionales y la rotación de personal en las empresas. Para la presente investigación se utilizaron de forma práctica los conceptos de rotación de personal y prácticas organizacionales en la industria del vestido. Y el resultado concluye que si hay correlación en las prácticas organizacionales, en igual dirección con la rotación de personal obrero.

PALABRAS CLAVE: Rotación de Personal, Prácticas Organizacionales, Industria del Vestido

EMPLOYEE TURNOVER AND ITS RELATIONSHIP WITH ORGANIZATIONAL PRACTICES IN THE TLAXCALA, MEXICO 'S CLOTHING INDUSTRY

ABSTRACT

The objective of this research is to show the relationship between organizational practices and rotation of manual workers in small, medium and large companies in the apparel industry in the state of Tlaxcala, México. This study provides theoretical knowledge that corresponds with the theory on employee rotation. It is a productivity problem for companies that has a solution. The empirical results presented are for rotation of manual workers using a quantitative approach. The goal is to achieve a model to determine the relationship between rotation of manual workers and organizational practices. We used a practical form for the concept of employee turnover and organizational practices in clothing industry.

JEL: M510, L210, L67

KEYWORDS: Employee Turnover, Organizational Practices and Clothing Industry

INTRODUCCIÓN

La industria del vestido enfrenta un florecimiento mundial, como consecuencia de los requerimientos de la sociedad como: la moda, la versatilidad de la estación y los recientes materiales, que representan un papel central en los gustos y preferencias de los consumidores; ésta industria es una de las más flexibles y con mayor capacidad de movilidad. Desde hace más de 30 años, la producción se traslada a otros países como México, con el objetivo principal de disminuir costos, porque les abastecen mano de obra barata de baja calificación, bajos salarios y escasa o nula sindicalización, lo que se traduce en precariedad y exclusión social, dando origen a una elevada rotación de personal (Padilla, Cordero, Hernández y Romero, 2008). Uno de los problemas más sobresalientes en cuanto a recursos humanos es la rotación de personal, porque está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral. Este fenómeno representa la pérdida de recursos financieros y humanos que no son fácilmente recuperables; de ahí la necesidad de estudiar éste problema. Los autores de éste artículo organizaron una investigación sostenida en dos variables: las prácticas organizacionales y la rotación de personal.

El documento está organizado de la siguiente forma: se hace una revisión de la literatura, se plantea la metodología utilizada y se realiza su aplicación, se describen los resultados y discusión del estudio y por último se exponen las conclusiones y referencias utilizadas. En la sección de revisión de la literatura se describen diferentes opiniones y conceptos sobre las variables de rotación de personal y las prácticas organizacionales, sus relaciones, así como la relevancia de la industria del vestido en Tlaxcala, México. En la metodología, se desarrollan los siguientes puntos: Pregunta general de la investigación: ¿Qué relación existe entre las prácticas organizacionales y la rotación de personal en la industria del vestido en Tlaxcala? Objetivo general: Demostrar la relación entre las prácticas organizacionales y la rotación de personal en las pequeñas, medianas y grandes empresas de la industria del vestido en Tlaxcala. Hipótesis: Las prácticas organizacionales se relacionan en forma directa y positiva con la rotación de personal en la industria del vestido en Tlaxcala. En los resultados y discusión se presentan de manera cuantitativa las correlaciones y regresiones entre las variables a través de los análisis de correlación y regresión lineal, concluyendo que si existe una relación positiva alta entre la variable prácticas organizacionales y la variable rotación de personal en la industria del vestido en Tlaxcala.

REVISION LITERARIA

En la revisión de la literatura se describen a continuación los siguientes conceptos:

Rotación de Personal

La rotación de personal en general ha sido un aspecto de gran interés para los investigadores que han intentado analizar éste problema bajo diversas perspectivas. El término de rotación de personal se utiliza regularmente según Noé, Hollenbech, Gerhart y Wright (2011) para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Coronado (2005) señala que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por lo tanto, es una variable dependiente de los fenómenos internos y externos de la organización. Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz y Jiménez (2015) identifican que las principales causas de la rotación de personal son: baja remuneración, escasa posibilidad de desarrollo, percepciones de inseguridad, problemas de comunicación con la jefatura, presión en el trabajo, falta de motivación y alta responsabilidad. Ramírez (2016) apunta que las causas de una alta rotación de personal en una empresa son la falta de comunicación entre el personal y la gerencia, la falta de recursos y apoyo dentro de la organización para los empleados, una asignación no balanceada de las tareas y responsabilidades, la falta de entrenamiento apropiado y un ambiente de trabajo no deseable.

García y Arboledas (2010) destacan en una investigación realizada en España en el sector de la restauración que la decisión de dejar el puesto de trabajo depende de dos variables: la satisfacción/insatisfacción laboral y las expectativas de encontrar otro trabajo; donde la satisfacción laboral dependerá en gran medida, de las condiciones internas de la empresa como la política salarial, el clima laboral, las condiciones de trabajo, entre otras. De otro modo, Curbelo, Luna, Peña y Francisco (2015) señalan que la rotación de personal se da por factores externos e internos. Dentro de los factores externos, se encuentran la oferta y la demanda de los recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado. En los factores internos, son aquellos que ocurren en la organización como la política salarial y beneficios, el tipo de supervisión ejercida sobre el personal, las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización, las condiciones físicas ambientales de trabajo por la organización, la moral del personal de la organización y la cultura organizacional, la política de selección y entrenamiento de recursos humanos, los criterios de evaluación y la política de disciplina.

En cuanto a la relación entre la rotación de personal y la productividad Ccollana (2014) demostró que la relación es significativa, con relación entre el absentismo laboral y la productividad, pues si un operario no llega a presentarse en su puesto de trabajo, es cubierto inmediatamente por otro operario, donde necesariamente tendrá que realizar horas extraordinarias para compensar esa ausencia. Además, el autor señala que la edad es predominante, dado que los operarios jóvenes presentan mayor inestabilidad laboral. Por otra parte, en un estudio realizado sobre rotación de personal en los *call centers* de Mérida, Yucatán en México por Leyva, Vela y Brangel (2016) concluyen que el salario, la dirección, los estímulos morales y materiales y la motivación del personal de las empresas antes mencionadas son los factores principales de la rotación de los empleados. Sin embargo, Moreno, López y Marín (2015) indican que la economía impacta directamente en las estadísticas de rotación de personal; puesto que, cuando una economía presenta una senda de crecimiento positiva, la tasa de rotación de personal es más elevada ante la posibilidad de encontrar trabajo en empresas que recontratan o en los nuevos establecimientos que inician operaciones; en contraste, cuando la economía presenta una fase de desaceleración, los índices de rotación disminuyen, dada la escasez de vacantes en el mercado o los procesos de despido en empresas que experimentan menores niveles de demanda de bienes o servicios. En estos casos, los empleados buscan la seguridad del empleo, mientras dure la dificultad económica y por lo tanto, disminuyen sus demandas laborales e incrementan sus niveles de productividad, con lo que esperan no formar parte de la lista de despidos.

Por último, Carrillo y Santibáñez (2001) encuentran en un trabajo realizado en México en una empresa maquiladora, que los trabajadores rotan porque los salarios y prestaciones son bajas, su trabajo es aburrido y cansado, no los toman en cuenta en las decisiones de la empresa y no hay un ambiente de trabajo agradable. También González (2013) destaca que en México es uno de los problemas que enfrentan las empresas mexicanas, debido a que registra uno de los niveles más altos de América Latina, al tener un nivel de rotación de 17.8% ya que las empresas no invierten en el bienestar de los trabajadores, es decir, no implementan programas de salud ni desarrollo integral. A manera de conclusión la rotación de personal es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Según investigadores se debe a múltiples factores, hasta el grado de pensar que no es posible solucionarlo. Un factor es la insatisfacción laboral del trabajador en su empleo actual al crear expectativas que no se cumplen en éste; sin embargo, aquellos empleados que logren compromisos de continuidad y de tipo afectivo, tienden a quedarse en las empresas.

Prácticas Organizacionales

De igual importancia las prácticas organizacionales, representan una amenaza potencial a la eficiencia y efectividad organizacional en la industria maquiladora, debido a la centralización del poder que caracteriza a este tipo de empresas. En la industria maquiladora destaca el grado de centralización que es sumamente alto según Hernández (2016), debido a que en su mayor parte son los directivos extranjeros quienes tienen a su cargo la toma de decisiones. Cuando una práctica organizacional afecta el proceso de toma de decisiones, las decisiones resultantes pueden ser de forma adversa. Las prácticas organizacionales según

Hinrichs (2009) son tratados específicos que se llevan a cabo en la organización y determinan su forma de operación; y alerta que en comparación con los principios organizacionales, las prácticas son más perceptibles. A su vez Ahr y Ahr (2000) definen las prácticas como los medios que utiliza una empresa para hacer llegar sus valores, normas y metas a sus trabajadores.

En el estudio de las prácticas organizacionales Tejeda y Arias (2005) distinguen dos líneas investigativas. La primera, sobre prácticas asociadas a los trabajadores de la empresa, como la percepción de apoyo organizacional, empoderamiento, participación y justicia, entre los más estudiados. La segunda, pretende explicar y comprender las tareas que llevan a cabo las empresas desde una perspectiva holística. En síntesis, las prácticas organizacionales son compromisos específicos que se llevan a cabo en la organización y establecen su forma de operar para hacer llegar sus valores, normas y metas a sus empleados. Se distinguen dos líneas de estudio. Una asociada a los trabajadores de la empresa, y otra pretende una explicación relacionada a las prácticas gerenciales con un uso limitado.

Industria del Vestido

La organización como sistema abierto señala Gámez (2004) tiene una intensa relación con el medio ambiente. Esto significa que las organizaciones son sistemas con actividades interdependientes, ligadas con coaliciones cambiantes de participantes; los sistemas dependen de los cambios continuos y constituidos por el ambiente en los cuales operan y éstos son concebidos en términos de elementos económicos, políticos, culturales, sociales, tecnológicos e internacionales, adquieren importancia en los intentos para explicar la estructura y comportamiento organizacional. Así la organización, es considerada como algo integral, holístico, donde el medio ambiente juega un papel importante. En este caso, el sistema a observar es la industria del vestido del estado de Tlaxcala, dado que ésta es global, pues sus actividades de producción y comercialización se encuentran diseminadas en diversos países del planeta. Las organizaciones de esta industria, con la finalidad de reducir los costos de producción han trasladado el ensamblaje a los países con bajo costo de mano de obra como México, lo cual se ha traducido en precariedad y exclusión social en algunos casos, originando una alta rotación de personal en esta industria (Delaunay, 2005; Alvarado y Vieyra, 2004). Por su parte, la actividad de la confección en el estado de Tlaxcala es una de las más importantes por el número de empleos que genera y el de empresas establecidas de manera formal, aunque existe también un porcentaje importante de la población en este Estado que se dedica de manera informal a la confección de prendas de vestir (Hernández, 2016).

En un estudio realizado por Rueda, Simón y González (2004) en los tres países que pertenecen al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) encontraron los cuatro factores importantes que enfrentan las empresas del sector: a) Salarios: son los salarios a sus obreros y los subcontratistas, se ven obligados a mantener sus gastos por concepto de salarios en los niveles establecidos por las normas mínimas. b) Rotación de personal: es elevada en los tres países del TLCAN. El alto grado de rotación es un indicador que los trabajadores están insatisfechos con los salarios y con las condiciones de trabajo. c) Condiciones físicas de los talleres: para los trabajadores con experiencia, la calidad de las instalaciones es un factor que los motiva a permanecer en las empresas. d) Capacitación: en México se observó que una forma para mejorar la calidad en la capacitación de los empleados de nuevo ingreso, consiste en contratar personas que anteriormente hayan realizado cursos de aprendizaje en algún centro educativo.

Los cuatro factores indagados y explicados, correspondientes a los países que componen el TLCAN son básicos en la lucha competitiva, sobre todo los salarios, a los que se enfrentan las empresas de la industria de la confección de prendas de vestir. Un estudio llevado a cabo en México por el Centro de Estudios de Competitividad del Instituto Tecnológico Autónomo de México (CECITAM) en 2008 destaca que el porcentaje de rotación de personal en la industria del vestido en México es del 20 por ciento. Además de que dicho problema ha ido aumentando en los diferentes sectores del país (Flores, 2016). A manera de conclusión, la industria del vestido del estado de Tlaxcala es un sistema a observar, dado que ésta es global,

pues sus actividades de producción y comercialización se encuentran diseminadas en diversos países del planeta. La industria del vestido se caracteriza por ser una de las actividades industriales más competidas y dinámicas del mundo, al grado que su cadena de abastecimiento puede estar organizada en diferentes partes del mundo, con el objetivo de abatir costos o alguna conveniencia.

METODOLOGÍA

Para la presente investigación se desarrollaron los siguientes puntos: a) como base la pregunta general de la investigación: ¿Qué relación existe entre las prácticas organizacionales y la rotación de personal obrero en la industria del vestido del estado de Tlaxcala? b) Objetivo general: demostrar la relación entre las prácticas organizacionales y la rotación de personal obrero en las pequeñas, medianas y grandes empresas de la industria del vestido en el estado de Tlaxcala. En la investigación se operacionalizaron las siguientes variables: rotación de personal y prácticas organizacionales. En la primera contempla las dimensiones: intención del obrero de abandonar el empleo, estrés, actitud, comunicación, tensión laboral e insatisfacción laboral. Para la segunda, se consideraron como dimensiones: remuneración, liderazgo, relaciones, oportunidades, adaptabilidad y equidad. En función a las hipótesis consideradas que se detallan más adelante; se presenta el diseño de la metodología empleada a manera de resumen técnico en la Tabla 1. Se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson para llevar a cabo el análisis de la relación entre las dos variables de estudio (Kumar, 2006). Para efectos de interpretación de los resultados se usó la Tabla 2 referente a los significados que propone (Portus, 1985).

Tabla 1: Resumen Técnico de la Investigación

Enfoque de la Investigación	Cuantitativo
Tipo de Investigación	Descriptiva, correlacional y transversal.
Unidad de análisis	Pequeñas, medianas y grandes empresas de la industria del vestido
Método de investigación	Deductivo, inductivo, analítico y sintético.
Técnica de investigación	Encuesta dirigida a personal obrero
Instrumento	Cuestionario usando la escala tipo Likert.
Estrategia de aplicación	¿A quién? Personal obrero de la industria del vestido.
Población objetivo	122 pequeñas, medianas y grandes empresas.
Muestra de estudio	81 empresas de la industria del vestido.
Técnicas/pruebas estadísticas	Pruebas estadísticas paramétricas: coeficiente de correlación de Pearson, coeficiente de determinación, coeficiente de Alpha de Cronbach, y prueba ANOVA.
Programa estadístico utilizado	Minitab, SPSS y Excel

La Tabla 1 presenta la metodología que se empleó de acuerdo al problema de investigación planteado. Es el diseño de la investigación, donde se especifica un enfoque cuantitativo; investigación descriptiva, correlacional y transversal; como unidad de análisis se consideró a las pequeñas, medianas y grandes empresas; método de investigación deductivo, inductivo, analítico y sintético; técnica de investigación, encuesta dirigida al personal obrero; instrumento, cuestionario usando la escala tipo Likert; Estrategia de aplicación, ¿A quién? Personal obrero de la industria del vestido; población objetivo, 122 pequeñas, medianas y grandes empresas; muestra de estudio, 82 empresas de la industria del vestido; técnicas/pruebas estadísticas (coeficiente de correlación de Pearson, coeficiente de determinación y coeficiente de Alpha de Cronbach,). Fuente: Elaboración propia con base en la tabla (Burguete, 2007).

Tabla 2: Interpretación de la Escala del Coeficiente de Correlación de Pearson

Valor	Significado
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja *
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja **
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada ***
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta ****
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta *****
1	Correlación positiva grande y perfecta *****

En la Tabla 2 se presentan los valores y significados para la interpretación de los resultados de los diferentes coeficientes de correlación de Pearson (En la primera columna se presentan los valores de los coeficientes. En la segunda columna se encuentran los diferentes significados que corresponden a cada uno de los valores. El intervalo donde puede variar el coeficiente de Pearson es de -1 a 1. El valor de -1 significa que hay una correlación inversa perfecta; el valor de 1 significa que hay una correlación directa perfecta. Sin embargo los valores entre el valor de cero a -1 o a 1, tienen diferentes niveles de correlación, salvo el valor de cero que significa que no hay correlación entre las variables. Fuente: (Portus, 1985).

La selección de la muestra se realizó de forma probabilística para poblaciones finitas con estratificación por proporciones, la cual se dividió para tres grupos de estudio, como se muestra en la Tabla 3. Los datos se obtuvieron del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI) en el directorio estadístico nacional de unidades económicas en 2016. Finalmente, para demostrar la relación entre la variable prácticas organizacionales y la variable rotación de personal en las pequeñas, medianas y grandes empresas de la industria de prendas de vestir en Tlaxcala, se plantearon las hipótesis en la Tabla 4, con la finalidad de realizar un análisis de correlación, para observar la relación entre dichas variables. Y posteriormente ejecutar un análisis de regresión lineal para determinar su causalidad.

Tabla 3: Distribución Muestral

Estrato	No. de Elementos del Estrato	Proporción de la Muestra	No. de Elementos en la Muestra
Pequeña	98	0.80	77
Mediana	19	0.16	3
Grande	5	0.04	1
Total	122	1.0	82

La Tabla 3 que presenta la distribución muestral como resultado de la selección de manera probabilística para poblaciones finitas con estratificación por proporciones. Se obtienen tres estratos (pequeña, mediano y grande), y se obtiene el número de elementos en la muestra tanto por estrato como el total de la misma, multiplicando el número de elementos de cada estrato por su proporción de la muestra. Fuente: INEGI (2016).

Para las pequeñas se realizaron 77 encuestas, para las medianas tres y una para las grandes empresas, dando un total de 82 encuestas. Para la selección de la muestra se dividió al Estado en cinco secciones, es decir, zona centro, sur, norte, oriente y poniente del estado de Tlaxcala, a fin de obtener una muestra representativa del Estado. Para la recolección de datos se construyó un cuestionario dirigido al personal obrero. La encuesta fue aplicada directamente por los propios investigadores a las pequeñas, medianas y grandes empresas maquiladoras de prendas de vestir del estado de Tlaxcala en el mes de febrero del 2017. En la presente investigación, se realizó la prueba de confiabilidad a través del coeficiente Alfa de Cronbach, aplicando a todos los ítems cuyo nivel de medición fue por intervalos o razón. El resultado para el instrumento fue de 0.928, que significa una confiabilidad aceptable, porque se encuentra cerca de 1. Con el propósito de evidenciar la relación entre las prácticas organizacionales y la rotación de personal obrero en las pequeñas, medianas y grandes empresas de la industria de prendas de vestir en el estado de Tlaxcala, se plantearon las hipótesis en la Tabla 4.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la Tabla 4, se presentan las hipótesis tanto general como de trabajo, resultados y comentarios. El desarrollo analítico se demuestra posteriormente en las Tablas 5, 6, 7 y 8, mostrándose la matriz de correlación entre las variables prácticas organizacionales y rotación de personal (Tabla 5), la matriz de correlación entre las dimensiones de las variables (Tabla 6), el análisis de regresión entre las variables (Tabla 7) y el análisis de regresión entre las dimensiones de las variables (Tabla 8). Se presentan las hipótesis sometidas a prueba logrando los siguientes resultados:

Tabla 4: Hipótesis y Resultados de la Prueba de Hipótesis

Hipótesis	Resultados	Comentarios
H1: Las prácticas organizacionales en la industria del vestido se relacionan directamente con la rotación de personal obrero de la industria del vestido del estado de Tlaxcala.	Coeficiente de Pearson igual a 0.763 Coeficiente de determinación igual a 0.583 La ecuación que relaciona a las variables es: $\text{rotación de personal} = 23,0 + 0,517 \text{ variable prácticas organizacionales}$	Las prácticas organizacionales explican el 58.3% de la variación de la rotación de personal. La correlación entre las variables es positiva alta y por consecuencia, se acepta H1, demostrando una relación de causalidad, donde las prácticas organizacionales en la industria del vestido se relacionan directamente con la rotación de personal obrero de la industria del vestido del estado de Tlaxcala.
H2: La remuneración que reciben los obreros se relaciona con la intención de dejar el empleo.	Coeficiente de Pearson igual a 0.446 Coeficiente de determinación igual a 0.199 La ecuación que relaciona a las variables es: $\text{Intención del obrero de dejar el empleo} = 5,94 + 0,328 \text{ remuneración.}$	Se puede manifestar que la remuneración de la empresa explica el 19.9% de la variación de la intención de dejar el empleo. La correlación es positiva moderada y por lo tanto, se acepta H2, señalando una relación de causalidad, donde la remuneración que reciben los obreros se relaciona con la intención de dejar el empleo.
H3: El liderazgo que ejercen los supervisores se relaciona con la tensión laboral de los obreros.	Coeficiente de Pearson igual a 0.138 Coeficiente de determinación igual a 0.019 La ecuación que relaciona a las variables es: $\text{Tensión laboral} = 7,03 + 0,116 \text{ liderazgo.}$	El liderazgo explica solo el 1.9% de la variación de la tensión laboral. La correlación resulta positiva muy baja e implica que se acepta H3, demostrando baja relación de causalidad, donde el liderazgo que ejercen los supervisores se relaciona con la tensión laboral de los obreros.
H4: Las oportunidades que otorgan al trabajador se relacionan con la insatisfacción laboral.	Coeficiente de Pearson igual a 0.398 Coeficiente de determinación igual a 0.159 La ecuación que relaciona a las variables es: $\text{insatisfacción laboral} = 6,89 + 0,252 \text{ oportunidades}$	Las oportunidades explican el 15.9% de la variación de la insatisfacción laboral. La correlación es positiva moderada, por lo tanto, se acepta H4, demostrando una relación de causalidad, donde las oportunidades que otorgan al trabajador se relaciona con la insatisfacción laboral.
H5: La equidad en el trabajo se relaciona con la insatisfacción laboral.	Coeficiente de Pearson igual a 0.410 Coeficiente de determinación igual a 0.312 La ecuación que relaciona a las variables es: $\text{insatisfacción laboral} = 4,99 + 0,324 \text{ equidad en el trabajo}$	La equidad en el trabajo explica el 31.2% de la variación de la insatisfacción laboral. La correlación es positiva moderada y por lo tanto, se acepta H5, demostrando una relación de causalidad, donde la equidad en el trabajo se relaciona con la insatisfacción laboral.

En la Tabla 4 se expresan las hipótesis que se consideraron a prueba, sus resultados y comentarios correspondientes acorde a la Tabla 3. Se forma de tres columnas. En la primera se presentan las hipótesis general y de trabajo reflexionadas para la investigación. En la segunda se exhiben los resultados con las pruebas estadísticas (coeficiente de Pearson y de determinación). Y finalmente, la tercera expone los comentarios con relación a la interpretación de los indicadores y el dictamen sobre la evidencia a favor y decisión sobre las hipótesis. Fuente: Elaboración propia.

Con la finalidad de justificar los resultados, se muestra el desarrollo analítico de los mismos, y su interpretación se presentan en las Tablas 5 y 6 con respecto a la correlación de las variables y correlación entre sus dimensiones. Asimismo, se adicionan las Tablas 7 y 8 con relación a la regresión lineal de las variables y de la regresión lineal entre sus dimensiones:

Tabla 5: Matriz de Correlación de las Variables Prácticas Organizacionales y Rotación de Personal

Variables	Rotación de Personal
Prácticas Organizacionales	0.763 0.000 ****

En la Tabla 5 se muestra la correlación entre las variables prácticas organizacionales y rotación de personal, donde la primera es la variable independiente y la segunda la variable dependiente. De acuerdo a la Tabla 2, la correlación entre las variables es positiva alta. Por lo tanto, fundamenta la hipótesis H1 reflejando una asociación alta y en forma directa.

Tabla 6: Matriz de Correlaciones Entre las Dimensiones de las Variables Prácticas Organizacionales y Rotación de personal

Dimensiones	Remuneración	Liderazgo	Oportunidades
Liderazgo	0.607 0.000 ***		
Oportunidades	0.299 0.007 **	0.444 0.000 ***	
Equidad en el trabajo	0.515 0.000 ***	0.610 0.000 ***	0.633 0.000 ***
Intención de dejar empleo	0.446 0.000 ***	0.422 0.000 ***	0.449 0.000 ***
Tensión laboral	0.305 0.006 **	0.138 0.218 *	0.349 0.001 **
Insatisfacción laboral	0.483 0.000 ***	0.532 0.000 ***	0.398 0.000 **
	Equidad en el Trabajo	Intención de Dejar Empleo	Tensión Laboral
Intención de dejar empleo	0.630 0.000 ***		
Tensión laboral	0.419 0.000 ***	0.562 0.000 ***	
Insatisfacción laboral	0.558 0.000 ***	0.649 0.000 ***	0.410 0.000 ***

En la Tabla 6 se muestra la matriz de correlaciones entre las dimensiones de las variables prácticas organizacionales y rotación de personal, donde la primera es la variable independiente y la segunda la variable dependiente. De acuerdo a la Tabla 2, las correlaciones entre las dimensiones de las variables independiente y dependiente resultan diferentes. Observándose evidencia a favor sobre asociaciones positivas y directas en similares y diferentes niveles de correlación para las hipótesis H2, H3, H4 Y H5. Es decir, para las hipótesis H2, H4 y H5, resultaron con una correlación de positiva moderada; y para la hipótesis H3 de positiva muy baja.

Tabla 7: Regresión Lineal de las Variables Rotación de Personal y Prácticas Organizacionales

Variables	Variable Dependiente: Rotación de Personal
Variable independiente: prácticas organizacionales	Rotación de personal en función de prácticas organizacionales
Valor de la constante o intercepción	23.00
Valor del coeficiente de la variable	0.517
Valor T-estadístico y nivel de significancia	10.50 **
R ²	0.583
ADJ R ²	0.577
F- estadístico	110.34 **

La Tabla 7 muestra los resultados de la regresión para la ecuación $\text{Rotación de personal} = 23,0 + 0,517 \text{ Prácticas organizacionales}$. Donde la Rotación de personal es la variable dependiente y las Prácticas organizacionales es la variable independiente. En los renglones se anotan: el nombre de la variable independiente; el valor de la constante o intercepción; valor del coeficiente de la variable con su valor t-estadístico y nivel de significancia del 5% (**); el coeficiente de determinación; coeficiente de determinación ajustado; el F-estadístico y su nivel de significancia del 5% (**). En la columna se anota: el nombre de la variable dependiente; la relación entre las variables; y en el resto de las columnas, los valores correspondientes de cada renglón. Con el análisis de regresión, se pudo obtener un tipo de relación lineal entre las variables Rotación de personal en función de prácticas organizacionales. Es decir, se puede lograr una ecuación de regresión para estimar el valor de la variable rotación de personal con base a un valor seleccionado de la variable independiente prácticas organizacionales, y de esta forma se calcularon los valores de la tabla. Con el análisis de varianza ANOVA, se calculó el F-estadístico y el coeficiente de determinación para comprobar que las prácticas organizacionales explican el 58.3% de la variación de la rotación de personal con una significancia del 5% (**).

Tabla 8: Regresiones Lineales de las Dimensiones de las Variables Rotación de Personal y Prácticas Organizacionales

Variables	Dimensión de Variable Dependiente (Rotación de Personal): Intención del Personal Obrero de Dejar el Empleo	Dimensión de Variable Dependiente (Rotación de Personal): Tensión Laboral	Dimensión de Variable Dependiente (Rotación de Personal): Oportunidades	Dimensión de Variable Dependiente (Rotación de Personal): Insatisfacción Laboral
Dimensiones de variable independiente (prácticas organizacionales): Remuneración Liderazgo Insatisfacción laboral Equidad en el trabajo	Intención del personal obrero de dejar el empleo en función de la remuneración	Tensión laboral en función del liderazgo	Oportunidades en función de la insatisfacción laboral	Insatisfacción laboral en función de la equidad en el trabajo
Valor de la constante o intercepción:	5.94	7.03	6.89	4.99
Valor del coeficiente de la variable	0.328	0.116	0.252	0.324
Valor T-estadístico y nivel de significancia:	4.43**	1.24**	3.86**	5.98**
R ² :	0.1990	0.0190	0.1590	0.3120
ADJ R ² :	0.1880	0.0700	0.1480	0.3030
F- estadístico y nivel de significancia:	19.58 **	1.54**	14.90**	35.78**

La Tabla 8 muestra los resultados de las regresiones entre las dimensiones de las variables rotación de personal y prácticas organizacionales. Donde la rotación de personal es la variable dependiente y las prácticas organizacionales es la variable independiente. En los renglones se anotan por cada dimensión de la variable independiente (prácticas organizacionales) los siguientes datos: el nombre de la dimensión de la variable independiente; el valor de la constante o intercepción; valor del coeficiente de la variable con su valor t-estadístico y nivel de significancia del 5% (**); el coeficiente de determinación; coeficiente de determinación ajustado; el F-estadístico y su nivel de significancia del 5% (**). En las columnas se anotan los nombres de las dimensiones de la variable dependiente (rotación de personal). En el primer cruce de cada renglón y columna, se anota la relación entre las variables; y en el resto, los valores correspondientes de cada renglón. Con el análisis de regresión, se pudo determinar un tipo de relación lineal entre las variables rotación de personal y las prácticas organizacionales. Es decir, fue posible lograr la ecuación de regresión para estimar el valor de cada dimensión de la variable Rotación de personal con base a un valor seleccionado de la dimensión de la variable independiente prácticas organizacionales, y de esta forma se calcularon los valores de la tabla. Con el análisis de varianza ANOVA, se calculó el F-estadístico y el coeficiente de determinación para determinar que las dimensiones de las prácticas organizacionales explican en un porcentaje la variación de las dimensiones de la rotación de personal con un nivel de significancia del 5% (**). Por lo tanto, la tabla muestra los resultados de las siguientes ecuaciones de regresión: $\text{Intención del obrero de dejar el empleo} = 5.94 + 0.328 \text{ remuneración}$; $\text{Tensión laboral} = 7.03 + 0.116 \text{ liderazgo}$; $\text{Insatisfacción laboral} = 6.89 + 0.252 \text{ oportunidades}$; $\text{Insatisfacción laboral} = 4.99 + 0.324 \text{ equidad en el trabajo}$.

Considerando la revisión de la literatura, los resultados obtenidos en la investigación se justifican, porque si se mejoran las prácticas organizacionales en el sector empresarial, en especial de la industria del vestido del estado de Tlaxcala, resultan de alta importancia ya que se puede lograr la productividad de la empresa al disminuir la rotación de personal a través de buenas prácticas, y por lo tanto, en la metodología se considera como variable independiente. Se coincide con Hernández (2016), que cuando una práctica organizacional no se atiende debidamente, si puede afectar el proceso de toma de decisiones, donde estas se pueden convertir en consecuencias adversas, dada la correlación alcanzada. Los resultados se relacionan con las aportaciones de (Hinrichs, 2009; Ahr y Ahr, 2000), porque las prácticas organizacionales son tratados, formas de operar o medios que son responsabilidad de la empresa para comunicar sus valores, normas y metas a su personal. Se considera que los resultados de esta investigación concuerdan más con la primera línea investigativa del estudio de Tejeda y Arias (2005), donde las prácticas organizacionales que se asocian a los empleados de la empresa, son la percepción de apoyo organizacional, empoderamiento, participación y justicia. Sin embargo, en el estudio se enfoca a dimensiones distintas como la remuneración, liderazgo, relaciones, oportunidades, adaptabilidad y equidad, que son resultado de la revisión de la literatura y de la decisión de experimentar con las mismas.

Se reflexiona y concuerda con Noé, Hollenbech, Gerhart y Wright (2011) en que la rotación de personal es una fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, ya que resulta un verdadero problema de productividad en la empresa de difícil solución, como lo señala también Ccollana (2014) quien demostró que la relación es significativa entre el absentismo laboral y la productividad. La rotación de personal se debe a causas multifactoriales, al grado que Coronado (2005) lo consideró como un efecto de ciertos fenómenos producidos en el ambiente interno o externo de la organización, que determinan la actitud y el comportamiento del personal. De aquí que la rotación de personal se considere metodológicamente como variable dependiente.

En términos generales, los resultados del estudio son similares a otros estudios respecto a que la rotación de personal si es un problema para las empresas. Y las dimensiones o causas que se tomaron en cuenta también fueron afines con Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz y Jiménez (2015) como las causas de baja remuneración, escasa posibilidad de desarrollo, percepciones de inseguridad, problemas de comunicación con la jefatura, presión en el trabajo, falta de motivación, a excepción de alta responsabilidad. Asimismo, son similares con Ramírez (2016) pero solo en las causas de falta de comunicación entre el personal y la gerencia, y la asignación no balanceada de las tareas y responsabilidades; excepto en las causas por falta de recursos y apoyo dentro de la organización para los empleados, la falta de entrenamiento apropiado y un ambiente de trabajo no deseable. Y con un enfoque integral, el estudio se relaciona con García y Arboledas (2010, donde una de las causas de la rotación de personal es finalmente la insatisfacción laboral. Y con Curbelo, Luna, Peña y Francisco (2015), es equivalente en cuanto a las causas internas relacionadas con la política salarial y beneficios, tipo de supervisión ejercida sobre el personal, las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la organización. Aunque no se consideraron las condiciones físicas ambientales de trabajo por la organización, la moral del personal de la organización y la cultura organizacional, la política de selección y entrenamiento de recursos humanos, los criterios de evaluación y la política de disciplina.

No obstante, el estudio y los resultados cuantitativos son diferentes y originales por el diseño metodológico, donde si se aporta evidencia a favor en la asociación entre las dimensiones de la variable dependiente y la variable independiente, implicando diferentes niveles. Por otro lado, se coincide con los autores (Delaunay, 2005; Alvarado y Vieyra, 2004), que la exclusión social, así como los salarios, según Rueda, Simón y González (2004); originan una alta rotación de personal, porque hay insatisfacción laboral con una asociación positiva moderada con las oportunidades que debería otorgar la empresa y la remuneración para el personal. Finalmente, como subraya Flores (2016) que el porcentaje de rotación de personal en la industria del vestido en México es del 20 por ciento y va aumentando en los diferentes sectores del país, siendo que la industria del vestido se identifica por ser una de las actividades industriales más competidas

y dinámicas del mundo, implicando la importancia de esta investigación como aportación de una posible solución a la rotación de personal a través de las prácticas organizacionales.

CONCLUSIONES

Se considera que fue posible lograr el objetivo de la investigación general, así como aportar evidencia a favor de la hipótesis general (H1), debido a que los resultados proyectaron una correlación positiva alta entre las variables, y un modelo que relaciona a las variables prácticas organizacionales y rotación de personal. Asimismo se encontró evidencia a favor en las hipótesis de trabajo. Las hipótesis relacionadas con las causas como la remuneración que reciben los obreros (H2), el liderazgo que se ejerce sobre los obreros (H3), las oportunidades que se otorgan al trabajador (H4) y la equidad en el trabajo (H5); resultaron con evidencia a favor, observándose que la hipótesis (H3) de liderazgo ejercido sobre los obreros resultó con una correlación positiva muy baja; sin embargo, para las demás hipótesis, se alcanzaron correlaciones de positiva moderada. Se reflexiona que los resultados logrados fueron acordes al proceso metodológico planeado y ejecutado, empleando los métodos de análisis de correlación, determinación y de regresión lineal, que permiten la bondad de encontrar la asociación y causalidad entre variables.

Los resultados obtenidos y su comparación con la revisión de la literatura corroboran los siguientes semblantes: a) cuando las prácticas organizacionales son mejor calificadas; estas incidirán y lograrán una reducción en la rotación de personal obrero en la industria del vestido del estado de Tlaxcala; b) a mejor remuneración que reciben los obreros; incurrirá y tendrá menor intención de dejar el empleo en la industria del vestido del estado de Tlaxcala; c) a mejor liderazgo que ejercen los supervisores; incidirá y obtendrá una menor tensión laboral de los obreros en la industria del vestido del estado de Tlaxcala; d) a mejores oportunidades que otorgan al trabajador; incidirá y conseguirá una reducción en la insatisfacción laboral en la industria del vestido del estado de Tlaxcala. Finalmente, en la revisión de la literatura y en el aspecto cuantitativo; se confirma, que con buenas prácticas organizacionales de la empresa; es posible lograr una reducción en la rotación de personal, y así mejorar la productividad de las empresas. Por último, se propone como nuevas líneas de investigación, el estudio y la aplicación de la relación entre las variables prácticas organizacionales y su rotación de personal; en otras empresas de diferentes sectores de transformación, comerciales y de servicios, y distintos estados de la república mexicana.

REFERENCIAS

- Ahr, P. R. y Ahr, T.B. (2000). *Overturn turnover*. Missouri: Causeway Publishing Company.
- Alvarado, C. y Vieyra, M. (2004). La subcontratación de las grandes empresas de la confección en la zona metropolitana de México. *Problemas de desarrollo*, 33(130), 63-89.
- Burguete, M. (2007). Competitividad de las empresas de vestir ubicadas en la Heroica Puebla de Zaragoza. (Tesis de Doctorado). México: IPN.
- Carrillo, J. Y Santibañez Romellon, J. (2001). La rotación de personal en las maquiladoras. México: Plaza y Valdes.
- Ccollana, Y. (2014). Rotación de personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores, *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martin de Porres*, 5 (1), 53-62.
- Chaparro Rintha, D.T., Guzmán Rodríguez, A. L., Naizaque Pérez, L.J., Ortiz Figueroa S.P. y Jiménez Barbosa, W.G. (2015). Factores que originan la rotación de personal auxiliar de odontología. *Administración en Salud y Temas Gremiales*, 34(72), 19-26.

Coronado Contreras, I.M. (2005). Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial. *IX Congreso Internacional de Costos. Florianopolis*, S.C. Brasil. Obtenido el 12 de Septiembre de 2017 de <http://www.ucla.edu.ve/dac/vijornadas/pdf/IrisC.pdf>

Curbelo Tribicio, I., Luna Hernández, C., Peña Hernández, H. y Francisco Miranda, E. (2015). Principales causas y efectos de la fluctuación laboral en Cuba. *III Conferencia Internacional de la UNISS*. Obtenido el 11 de septiembre de 2017 de <http://www.biblioteca.uniss.edu.cu/sites/default/files/CD/Yayabiociencia%202015/documentos/10-Contabilidad/Iiirenio%20Curbelo%20Tribicio.pdf>

Delaunay, M. (2005). El hilo negro que todos quieren: Ganar en el sector textile-confección es un reto. Lo logran quienes buscan diseño, calidad e integración de la producción. *Revista Expansión*, XXXVI (921), 3-17.

Flores, Z. (2016). Rotación laboral del sector formal, la mayor en 8 años, *El Financiero*. Obtenido el 29 agosto de 2016, de <http://www.elfinanciero.com.mx/economía/rotación-laboral-del-sector-formal-la-mayor-en-anos.html>

García Lombardia, P. y Pilar Arboledas, J.M. (2010). La rotación de personal en el sector de la restauración en España: Causas, consecuencias y líneas de actuación. Obtenido el 11 de septiembre de 2017 de http://www.iese.edu/Aplicaciones/upload/Lbinsednetwork9_1.pdf

Gámez, R. (2004). Transferencia de modelos organizacionales en américa del norte: Resultados de la globalización, *Revista Mexicana de Estudios Canadienses*, Junio, 007, 181-202.

González, B. (2013). Empresas en México, con alta rotación de personal. Obtenido en 1 de septiembre de 2017 de <http://www.aztecanoticias.com.mx/notas/finanzas/145248/empresas-en-mexico-con-alta-rotacion-de-personal>

Portus, L. (1985). *Industria a la estadística*. Colombia: McGraw Hill.

Hernández, Y. (2016). *La relación entre las prácticas organizacionales y la rotación de personal obrero en la industria del vestido del estado de Tlaxcala*, (Tesis de Doctorado), Instituto de Estudios Universitarios, A.C.

Hinrichs, G. (2009). Organic organizational design, *Revista OD Praditioner*, 41(2,) 4-11.

INEGI (2016). Directorio estadístico nacional de unidades económicas. Obtenido el 2 de junio de 2016, de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/denue/default.aspx>

Kumar, Y. (2006). *Fundamental of search methodology and statistics*. New Delhi. New Age International.

Leyva Morales, C., Vela Manzanilla, R. y Brangel Xool, K. (2016). Rotación de personal en los Call Center de Mérida, Yucatán, México. *Revista de Economía*, XXXIII (86), 84-114.

Noé, R., Hollenbech, J., Gerhart, B. y Wright, P. (2011). *Human resource management*. New York McGraw-Hill.

Moreno Moreno, L.R., López Torres, V.G. y Marín Vargas, M.E. (2015). Comportamiento de la tasa de rotación laboral en la industria en Mexicali, Baja California, 2009-2013. *Revista Global de Negocios*, 3(4), 11-26.

Padilla, R., Cordero, M., Hernández, R. y Romero, I. (2008). *Evolución reciente y retos de la industria manufacturera de exportación en Centroamérica, México y República Dominicana: Una perspectiva regional y sectorial* (serie de estudios y perspectivas N° 95). México, D.F.: Naciones Unidas, CEPAL. Obtenida el 13 de agosto de 20013, de http://www.cepal.org/publicaciones/ml/2/32382/serie_95pdf

Ramírez Peña, A. (2016). Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren. Redacción el tiempo. Obtenido el 11 de Septiembre del 2017 de <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>

Rueda, I., Simón, N. y González, M.L. (2004). *La industria de la confección en México y China ante la globalización*. México: Colección Jesús Silva Herzog, UNAM, IIE, DGAPA.

Tejada, J. M. y Arias, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 10(309), 295-309.

BIOGRAFÍA

Yazmin Hernández Chávez, es Doctora en Administración Gerencial por el Instituto de Estudios Universitarios A.C. Plantel Puebla. Es profesora investigadora de tiempo completo en la Universidad Politécnica de Tlaxcala, México.

Gerardo Hernández Chávez, es Doctor en Administración Gerencial por el Instituto de Estudios Universitarios A.C. Plantel Puebla. Es profesor investigador de tiempo completo en la Universidad Politécnica de Tlaxcala, México.

Mario Antonio Burguete García es Doctor en Ciencias Administrativas por el Instituto Politécnico Nacional (IPN). Actualmente es profesor investigador en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, adscrito a la Facultad de Administración. Se puede contactar en Ciudad Universitaria, Edificio ADM1; Avenida San Claudio y 22 Sur sin número, Colonia Jardines de San Manuel, Puebla, Puebla.

Ramón Sebastián Acle Mena es Doctor en Administración Gerencial por el Instituto de Estudios Universitarios A.C. Es profesor investigador de tiempo completo en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, adscrito a la Facultad de Administración. Se puede contactar en Ciudad Universitaria, Edificio ADM1; Avenida San Claudio y 22 Sur sin número, Colonia Jardines de San Manuel, Puebla, Puebla. C.P. 72570.