

# ¿ES LA PERCEPCIÓN DEL OBRERO UN FACTOR QUE DETERMINA LA ROTACIÓN EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA?

Blanca Rosa García Rivera<sup>1</sup>

Universidad Autónoma de Baja California

## ABSTRACT

This paper analyses the perceptions that the general workers in the Maquiladora Industry in Baja California, Mexico have in regards to the organizational practices, and how these perceptions affect their turnover. This research was made in the City of Ensenada, Baja California, Mexico. The proposal we present consists of a model to describe and correlate the variables that cause turnover accordingly to the perceptions that the general worker has about the organization.

## KEY WORDS

General workers Turnover

Maquiladora Industry

Human Resources

Ensenada

## RESUMEN

• 44 Este documento analiza las percepciones que los obreros tienen en la Industria Maquiladora en Baja California, México, en relación con las prácticas de la organización y como estas percepciones afectan la rotación del personal. Esta investigación fue hecha en la ciudad de Ensenada, Baja California, México. El propósito que se presenta, consiste en un modelo que describe y correlaciona las variables que causan la rotación de personal acorde con la percepción que los obreros tienen de la organización.

## PALABRAS CLAVE:

Rotación de personal

Industria Maquiladora

Recursos Humanos

Ensenada

---

<sup>1</sup> Doctora en Ciencias de la Administración por el Instituto Politécnico Nacional, Catedrática de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Autónoma de Baja California, Campus Ensenada. Carretera Tijuana-Ensenada kilómetro 103, Unidad Universitaria, Ensenada, B.C. 22870. Tels. 646 177 76 22, 646 175 07 44. fax 646 174 43 33. email: [blanca\\_garcia@uabc.mx](mailto:blanca_garcia@uabc.mx), [blanca\\_garcia@hotmail.com](mailto:blanca_garcia@hotmail.com).

## Introducción

El presente trabajo se circunscribe a la Industria Maquiladora de Exportación, específicamente a las que se encuentran afiliadas a la Asociación de Relaciones Industriales de la Ciudad de Ensenada, Baja California, México, quienes al igual que otras empresas del mismo grupo de la Industria Maquiladora, están sintiendo las presiones de la globalización.

La Industria del Ensamble, también conocida como maquiladora, se ha convertido en una tendencia global debido a programas de industrialización guiados hacia las exportaciones en países en desarrollo que emergen y que amenazan a las industrias de mano de obra intensiva en los países desarrollados. Debido a las disparidades internacionales en los salarios que han persistido a través del tiempo mientras que los costos de transporte y comunicación han bajado, la Industria del Ensamble se ha vuelto cada vez más competitiva en la producción de artículos de mano de obra intensiva.

La Industria Maquiladora surge a partir de la primera empresa que se estableció fuera de su país de origen, en el año de 1961, cuando la Empresa Fairchild, una de las más grandes productoras de Estados Unidos, estableció una filial para procesos de ensamble en Hong Kong. A raíz del establecimiento de esta filial, aproximadamente 45 países en desarrollo han establecido Zonas de Ensamble Industrial en sus territorios (Liu, 1992; 1).

Los principales países en desarrollo que han introducido la Industria del Ensamble han sido entre otros, Hong Kong, Corea del Sur, Taiwán, Singapur, Malasia, Indonesia, Tailandia, Filipinas, México, El Salvador, Barbados, Brasil y Haití (Liu, 1992; 1). Para la mayoría de estos países en desarrollo, los beneficios buscados con la introducción de la Industria del Ensamble han sido la creación de empleos, las ganancias en el intercambio de moneda extranjera por pago de mano de obra doméstica, el desarrollo de su tecnología, el acceso a mercados internacionales, el desarrollo de su industria nacional, entre otros objetivos.

A partir de 1965, México abrió las puertas a la inversión extranjera culminando en la ratificación del tratado de libre comercio (NAFTA) entre México, Canadá y Estados

Unidos, cuyos orígenes pueden rastrearse a la industria Maquiladora.

Los objetivos centrales de este programa eran la creación de nuevas fuentes de empleo fronterizo para solucionar el agudo problema que al respecto se presentaba y constituirse en la base de la industrialización fronteriza. La principal forma de estimular a la industria maquiladora fue a través de la promulgación de leyes de inversión y exención de impuestos. Sus objetivos secundarios fueron el incrementar el nivel de vida de las zonas en que se establecía, favorecer a la capacitación de los trabajadores, generar adelantos tecnológicos, y constituirse en un enlace con el mercado internacional.

El programa de maquila atrajo a cerca de 600 corporaciones multinacionales norteamericanas a México, incluyendo a Ford Motor Company, General Motors, Digital Equipment, Zenight, Honeywell, RCA, American Hospital Supply, etc. Estas empresas con gran éxito contrataron alrededor de 120,000 trabajadores mexicanos. Durante ese tiempo, otros países como Hong Kong, Singapur, Corea y Taiwán participaron en arreglos similares, que condujeron a la creación de la nueva división internacional de la mano de obra. Pero la proximidad de México, el cual comparte 2,000 millas de frontera con Estados Unidos, y los sueldos competitivos a un nivel global, remarcaron la utilidad de la conexión industrial Estados Unidos-México, induciendo un mayor crecimiento con su vecino del sur.

En los últimos años y ante las demandas del comercio internacional cada vez más competitivo, se observa que una de las preocupaciones que se han manifestado de forma significativa dentro de esta Industria se centra en el abatimiento de la alta rotación del personal obrero que se viene enfrentando debido a los altos costos que esta provoca dentro de dicha Industria. Dicha problemática está presente en empresas de todo tamaño así como de diferentes grupos y actividades.

A pesar de las ventajas que la industria maquiladora trajo a la región, en la Ciudad de Ensenada, Baja California, se observa que la industria maquiladora ha crecido al mismo tiempo que el fenómeno de movilidad de la mano de obra. "La movilidad de trabajadores entre plantas maquiladoras y la salida de los mismos del sector maquilador para insertarse

en otras actividades económicas o para participar en otro ciclo vital, se ha convertido en el principal problema de recursos humanos para las empresas, y en muchas ocasiones como el problema central para las firmas en todas sus áreas” (Carrillo y Santibáñez, 2001; 9).

En la industria maquiladora muy a menudo el obrero no percibe las políticas organizacionales como justas y su aplicación como imparcial, por lo que el intercambio entre los supervisores y sus subalternos no se da en un ámbito de respeto en donde el individuo tenga la facultad de involucrarse en la toma de decisiones de la organización y percibir en ella que las oportunidades y las formas de remuneración así como las relaciones se dan en un ambiente de imparcialidad.

### Marco teórico

“Se entiende en este trabajo por rotación de personal la salida voluntaria de un trabajador de la empresa en que labora. La rotación en la Industria Maquiladora se refiere tanto al cambio voluntario de empleo de una planta maquiladora para dirigirse a otro sector económico o hacia actividades no-económicas” (Carrillo y Santibáñez, 2001; 9).

La literatura sobre rotación y gestión de recursos humanos en la industria maquiladora es escasa. Los problemas generados por el contexto social y cultural que la Industria Maquiladora observa no han sido analizados por los investigadores académicos en una forma sistemática desde un punto de vista gerencial, o desde el punto de vista de los trabajadores en sí mismos (Arrijoa, 1993; 35-37).

Existen algunos trabajos realizados sobre la industria maquiladora que contemplan varios problemas por separado como lo son: aspectos gerenciales, mano de obra, reclutamiento, empleo, entrenamiento, salarios y beneficios (Peña, 2000; 123-137); sin embargo, hay necesidad de investigación que analice los efectos de los factores relevantes externos, organizacionales y demográficos en la gestión de recursos humanos en la industria maquiladora, puesto que esto se relaciona con la eficiencia, efectividad y calidad. La falta de conocimiento de la cultura mexicana, su mano de obra, sus leyes y el ambiente de negocios

que prevalece podrían ocasionalmente perturbar las ventajas de la mano de obra a bajo costo al requerir gastos adicionales en reclutamiento, selección y entrenamiento, así como en las pérdidas de productividad cada vez que un trabajador experimentado deja el empleo (Cascio, 1991; 52). En cambio, La rotación de personal en general ha sido un aspecto de gran interés para los estudiosos que han intentado analizar este problema desde diversas perspectivas. Cabe resaltar los trabajos de Lucker y Álvarez (1985); Lucker (1987); Rodríguez (1988); English, Williams e Ibarreche (1989) y Williams (1989).

Asimismo, McEvoy & Casio (1985) mencionan más de 1000 publicaciones sobre rotación de personal publicadas en el siglo XX, mientras Rosse (1991) menciona 2000 artículos concernientes a la rotación.

Arrijoa menciona que hasta la mitad de los años setentas, la mayoría de las investigaciones eran de naturaleza bivariada, con énfasis en la relación entre la satisfacción del empleo y la rotación (Rosse, 1991; 324-347). Asimismo, en un artículo de Porter y Steers (1973) se incluye una revisión de investigaciones previas y la clasificación de factores relacionados a la rotación de personal. Porter menciona los factores organizacionales, del medio ambiente, del empleo y personales como los principales causantes de la rotación de personal (Arrijoa, 1993; 35-37). Por otra parte, English, Williams e Ibarreche (1989:89) encuentran una fuerte relación entre las variables de personalidad y la permanencia en el empleo, y señalan que los trabajadores mexicanos perciben las variables personales y del lugar de trabajo en forma muy diferente de cómo son percibidas por sus contrapartes americanos (Carrillo y Santibáñez, 2001; 13).

English, Williams e Ibarreche (1989:72) mencionan que si bien las tasas de rotación son altas, las maquiladoras poco han hecho con relación a ello, debido a que los trabajos son simples y hay abundante mano de obra. Por su parte, Rodríguez (1988) señala, además, que la rotación no afecta la productividad de las empresas por la vasta mano de obra que busca empleo (Carrillo y Santibáñez, 2001; 13).

Carrillo y Santibáñez (2001) enfatizan la necesidad de que dentro del contexto del sector maquilador, la rotación sea administrada,

debido a la multiplicidad de factores que contribuyen a la decisión individual de dejar el empleo y a la magnitud del problema.

Para ellos, el problema de rotación de personal es prácticamente imposible de solucionar sin afectar la localización de las plantas y rebasa incluso las posibilidades de las políticas gerenciales (Carrillo y Santibáñez, 2001; 13). Por su parte, Ahr & Ahr (2000) mencionan que desde los escritos de March & Simon's, los investigadores se han enfocado en ver cómo la disponibilidad de empleos y la insatisfacción laboral interactúan para dar como resultado el comportamiento de la rotación (Ahr y Ahr, 2000; 33). Ahr y Ahr mencionan, por ejemplo, que bajo ciertas circunstancias, la disponibilidad de varias alternativas de empleo estimula la insatisfacción laboral del trabajador en su empleo actual al crear expectativas que no se cumplen en éste.

De igual forma, estos investigadores mencionan que algunos estudios contemporáneos sobre rotación documentan a los empleados que dejan sus empleos sin tener un empleo de reemplazo ya preparado. Estos descubrimientos sugieren que la insatisfacción laboral es más importante que la disponibilidad de empleo al determinar si un empleado dejará su trabajo (Ahr y Ahr, 2000; 33). Ahr & Ahr mencionan asimismo, que los estudios de investigación existentes proveen importantes hallazgos sobre las razones por las que un empleado continúa en una organización. Según ellos, algunos empleados se quedan por lealtad a la empresa (compromiso normativo); mientras que otros se quedan porque el costo de dejar su empleo actual es más alto de lo que están dispuestos a pagar (compromiso de continuidad). Aquellos empleados que demuestran actitudes y hábitos de trabajo más deseables por los gerentes tienden a ser aquellos que permanecen porque así lo desean (compromiso afectivo) (Ahr y Ahr, 2000; 33-35).

En lo relacionado a las prácticas organizacionales, para Kacmar (1999) 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, el grado de centralización que se observa es sumamente alto, debido a que en su mayoría son los

directivos extranjeros quienes tienen a su cargo la toma de decisiones.

### Metodología

El objetivo general de esta investigación es "describir y correlacionar las variables que determinan la rotación del personal obrero en la industria maquiladora de exportación".

Resumen del problema: Se desconoce hasta el día de hoy cuál es la relación entre la percepción que el trabajador tiene de las prácticas organizacionales y la rotación del personal obrero en la Industria Maquiladora de Exportación debido a que no se cuenta con suficiente información de su magnitud, ni de los factores a los que obedece. Asimismo aunque existen investigaciones con respecto a la relación que existe entre las características de la organización, el perfil sociodemográfico del obrero y la rotación que éste presenta (Carrillo y Santibáñez, 2001), (Peña, 1994), (Arrijoa, 1992), éstas no son recientes y no abarcan los mismos factores que se están abordando en esta investigación.

La pregunta general que surge en esta investigación es: ¿Cuál es la relación que existe entre la rotación de personal obrero en la Industria Maquiladora de Exportación, la percepción de las prácticas organizacionales que éste tiene, el perfil sociodemográfico de éste y las características de la organización?

La Hipótesis General que se plantea es: "La rotación del personal obrero en la Industria Maquiladora se relaciona directa y significativamente con la percepción de las prácticas organizacionales que el obrero tiene que regulan la equidad en las relaciones, oportunidades, liderazgo y adaptabilidad". Esta hipótesis está apoyada por un estudio realizado previamente donde se identificó la percepción negativa como un indicador de la intención del obrero a renunciar a su empleo (Ahr, 2000; 17-27).

Algunos empleados que dejan la organización mencionan los beneficios o salarios inadecuados (Remuneración) como la razón principal de su renuncia (Sigardson, 1982; 20-24).

La remuneración es una fuente primaria de felicidad personal (Brief, 1989). La percepción de que otros empleados realizan la misma

actividad o trabajo similar por mayor remuneración es desmoralizante (Miceli y Lane, 1991).

Asimismo, Esta hipótesis está basada en el modelo MORALE® que presentaron Ahr y Ahr en su investigación. Asimismo, varios estudiosos demostraron que para el empleado el sentir un trato equitativo es primordial para su compromiso con la organización.

La sensación de interdependencia entre los superiores y sus subordinados (intercambio Líder-miembro) promueve el compromiso afectivo hacia la organización (Dansenreau, Graen y Haga, 1975; 46-48).

El intercambio pobre de Líder-Miembro lleva hacia mayores tasas de rotación (Graen y Scandura, 1986).

Los líderes que expresan consideración por sus empleados promueven el compromiso afectivo hacia la organización (DeCottis y Summers, 1987; 445-470).

La facilitación del Líder percibida por el empleado disminuye el estrés percibido en el empleo (Tetrick, 1992).

Mobley, Allen y Meyer, reconocen en sus investigaciones que para un empleado, el tener acceso a oportunidades de avance o de mejora representa en gran medida su decisión de continuar con la organización.

Los empleados que son beneficiados con oportunidades de mejora o de avance son menos propensos a dejar el empleo que aquellos que no reciben tales beneficios (Mobley, 1982).

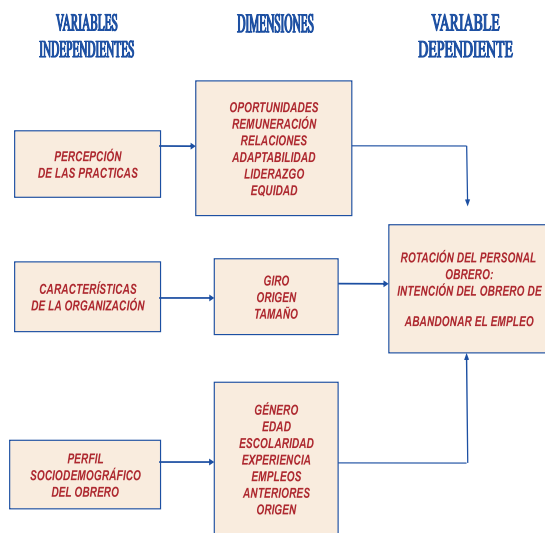
El compromiso hacia la organización está relacionado positivamente a la percepción que tienen los empleados de las oportunidades de empleo disponibles a ellos (Allen y Meyer, 1990; 843-858).

Las buenas relaciones se evidencian al tener interacciones positivas con compañeros, y una tasa de rotación baja (Cotton y Tuttle, 1986; 55-70). El grado en que un nuevo empleado recibe apoyo negativo o positivo de trabajadores experimentados es asociado con su compromiso hacia la organización (Allen y Meyer, 1990; 847-858). La percepción del empleado a la experiencia de socialización se relaciona positivamente con el compromiso a

la organización (Ashford, Lee y Bobko, 1989; 803-829).

La percepción que el obrero tiene de la equidad en el trabajo es directamente proporcional a la decisión de permanecer o retirarse de su empleo actual.

## DIAGRAMA DE VARIABLES EX ANTE



Fuente: Elaboración propia.

## Diseño del Instrumento de Medición:

Para evaluar el instrumento de medición, conocer la reacción de los entrevistados y sondear la pertinencia de la escala de medición, se utilizó el procedimiento de "pre-test", sugerido por Bohrnstedt (Bohrnstedt, 1976; 103). Se entregó dicho instrumento a los participantes de la Asociación de Relaciones Industriales de Ensenada, asimismo, se aplicó el instrumento a 20 trabajadores de una empresa con lo cual se observó que se debía eliminar la necesidad de que el trabajador pusiera su nombre y datos personales porque le creaba temor de recibir represalias al ser identificado por su empresa. Además, una pregunta causaba confusión por lo que fue modificada.

El cuestionario consta de 52 preguntas, de las cuales, las primeras contienen información sobre la variable de prácticas organizacionales, son las dimensiones de esta.

**Tabla No. 1: CORRESPONDENCIA ENTRE VARIABLES, DIMENSIONES, INDICADORES Y PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO**

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS
PRÁCTICAS ORGANIZACIONALES	Remuneración	Salario, prestaciones	2,3,4,5,6,7,8
	Liderazgo	Supervisión	10,11,12,13,14,15,16
	Oportunidades	Ascensos, reconocimientos,	17,18,19,20,21, 32, 35
	Adaptabilidad	Antigüedad, calidad, entrenamiento, motivación	23, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 36
	Equidad	Remuneración justa Liderazgo imparcial Oportunidades iguales	37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44
	Relaciones	Ambiente Laboral Compañerismo	47, 48, 49, 50, 51, 52

Fuente: Elaboración propia

La confiabilidad del cuestionario se determinó mediante el coeficiente de confiabilidad de Alfa-Cronbach, a través del programa SPSS: el resultado arrojado por dicho programa fue de .7220, un grado de confiabilidad aceptable (ya que esta por arriba de 0.7 puntuación mínima aceptable). A pesar de eso, se volvieron a analizar las preguntas y se modificaron algunas de ellas, con el fin de aumentar la confiabilidad, por lo que se aplicó el cuestionario piloto nuevamente a un segundo grupo de 20 empleados, obteniendo una confiabilidad de .8520 en esta segunda aplicación.

### APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO

La población total consistió de 31 empresas pertenecientes a la Asociación de Relaciones Industriales de Ensenada. Se tuvo una plática inicial con cada supervisor de Recursos Humanos de estas empresas y se les envió por e-mail una carta con el cuestionario para su aprobación.

### Trabajo de campo

El contacto con las Empresas fue bastante lento por la dificultad para localizarlos telefónicamente, el acceso a las empresas por las medidas de seguridad que practican, la

negación por la mayoría de ellos para cooperar con la aplicación de los cuestionarios, etc.

La devolución de los cuestionarios por parte del obrero se vió marcada por falta de interés de su parte o falta de tiempo para hacerlo, pues se tuvo que abordar a la mayoría de los obreros en sus horas de receso para el llenado del cuestionario. Esto, obligó a cambiar el plan original de encuestar a 3000 empleados, pues se observaba que a pesar de entregar el cuestionario a un gran número, la devolución de éstos era en forma limitada.

### Empresas que dieron Respuesta

Como se ha indicado anteriormente, el trabajo de recolección fue difícil, atribuyéndose esto a una cultura de información industrial deficiente, porque aún cuando se llevó a cabo el contacto con un gran número de empresas, no se cumplió con la cantidad planeada porque muchas no quisieron aplicar el cuestionario, además de los empleados que no quisieron devolver sus cuestionarios; así que al final las empresas que dieron respuesta fueron 16. Finalmente, se cuenta con un número de cuestionarios respondidos y devueltos de 873 según se indica en el listado de empresas de la Figura siguiente.

**Tabla No. 2: EMPRESAS QUE DIERON RESPUESTA AL CUESTIONARIO**

EMPRESA	ORIGEN	GIRO	# EMPLEADOS	CUESTIONARIOS RESPONDIDOS
Bags de Mexico	Norteamericano	Ensamble	31	20
Baja Tackle	Norteamericano	Ensamble	100	63
BMP	Norteamericano	Otro	350	15
Componentes de Pacifico	Norteamericano	Ensamble	30-100	53
Fender	Norteamericano	Otro	100-500	46
Free way internacional	Asiatico	Confección	115	10
Industrias Melang	Norteamericano	Electrónica	77	47
Industrias Pisis	Norteamericano	Ensamble	50	43
Polimeros Ensenada	Otros	Otro	30	10
Productos de Madera Roja	Otros	Ensamble	30	26
Productos Marinos ABC	Asiatico	Otro	50	36
Schlage	Norteamericano	Ensamble	200	8
Tecsisá	Otros	Electrónica	120	43
Tshirt Guys	Norteamericano	Confección	30	12
Circón	Norteamericano	Electrónica	150	18
Electrónica Lowrance	Norteamericano	Electrónica	500-800	423
Total				873

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla No. 3: ANALISIS DE RESULTADOS**

**COEFICIENTES DE CORRELACIÓN DE PEARSON**

	Equidad	Intención de Abandonar el empleo	Relaciones	Remuneración	Oportunidades	Adaptabilidad	Liderazgo
EQUIDAD	1,000						
INTENCION DE ABANDONAR EL EMPLEO	.629***	1,000					
RELACIONES	.699***	.525***	1,000				
REMUNERACION	.263***	.404***	.227***	1,000			
OPORTUNIDADES	.568***	.430***	.527***	.224***	1,000		
ADAPTABILIDAD	.553***	.552***	.206***	.221***	.485***	1,000	
LIDERAZGO	.427***	.557***	.397***	.295***	.395***	.445***	1,00
N	871	871	871	871	871	871	871

\*\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Fuente: Elaboración propia.

Se observan solo correlaciones positivas entre todas las variables. No obstante, las correlaciones de interés son aquellas que relacionan la intención de abandonar el empleo con las variables de percepción que el trabajador tiene. Lo anterior, atendiendo al carácter correlacional de este estudio.

Por inspección destacan la correlación entre la intención de abandonar el empleo y la equidad, que tiene un coeficiente de 0.629, lo cual muestra una correlación moderada sustancial. Asimismo, la intención de abandonar el empleo y la remuneración tiene un coeficiente de 0.404, con significancia al

nivel de 0,01, lo cual está indicando también una correlación moderada sustancial aunque mas baja entre estas dos variables.

Observamos asimismo, que la intención de abandonar el empleo presenta una correlación moderada sustancial con todas las variables de este estudio, siendo más alta en el caso de las relaciones y la adaptabilidad, con un coeficiente de 0,525 y 0,552 respectivamente.

Vemos también que la equidad muestra correlaciones moderadas sustanciales con las relaciones, el liderazgo, la adaptabilidad y las oportunidades, siendo la remuneración la que presenta correlación más baja.

Se supone como estrategia de investigación que, a partir de la evidencia empírica que arroja la matriz de coeficientes de correlación de Pearson, considerar solo aquellas correlaciones significativas al nivel de 0,01 y 0,05 y de una magnitud igual o mayor a 0,5, lo cual representa una correlación positiva moderada a fuerte.

Siguiendo esta estrategia, se descarta cualquier relación entre la intención de abandonar el empleo vs. la remuneración, y las oportunidades, lo cual de manera empírica, anula las hipótesis H1 y H3, es decir, el sueldo en la Industria Maquiladora no es un factor determinante en la rotación de personal debido a que los sueldos son homologados en todas las empresas, teniendo una variación mínima entre estas, así como no lo es el tipo de oportunidades que el obrero percibe, debido al hecho de la centralización del poder en los directivos extranjeros, dando poca autoridad a los mandos medios y bajos y escaso o muy poco margen de crecimiento al empleado, que al igual que la remuneración, las oportunidades son percibidas con mínima variabilidad entre empresas, lo cual no representa una motivación suficiente para irse o quedarse. Por lo anterior, en este modelo presenta mayor importancia la adaptabilidad que el trabajador percibe, las relaciones que se crean en el lugar de trabajo y el liderazgo que el obrero percibe, así como la equidad en cada una de ellas.

**Tabla No. 4: INTERPRETACIÓN CUALITATIVA DE LOS RESULTADOS**

1	Coefficiente de correlación entre la Intención del obrero de abandonar el empleo vs. la remuneración, 0,404 con significancia al nivel de 0,01	La remuneración para el obrero es uno de los factores menos destacados que lo llevan a rotar, debido a que los sueldos son homologados en todas las empresas, teniendo una variación mínima entre estas, no existiendo motivación suficiente para un empleado para cambiar de empleo por este factor.
2	Coefficiente de correlación entre la Intención del obrero de abandonar el empleo vs. Las oportunidades, 0,430 con significancia al nivel de 0,01	Las oportunidades en la industria maquiladora, representan un factor que tiene un valor bajo para el obrero que decide rotar o quedarse debido al hecho de la centralización del poder en los directivos extranjeros, dando poca autoridad a los mandos medios y bajos, siendo la industria maquiladora en su mayoría de organigramas horizontales, donde existe escaso o muy poco margen de crecimiento al empleado para ocupar puestos mas altos o de mayor responsabilidad, y al igual que la remuneración, las oportunidades son percibidas con mínima variabilidad entre empresas, lo cual no representa una motivación suficiente para irse o quedarse, a irse o quedarse, al percibir que se estanca ó progresa en su empleo.
3	Coefficiente de correlación entre la Intención del obrero de abandonar el empleo vs. la adaptabilidad, 0,552 con significancia de 0,01.	La adaptabilidad representa un factor de mayor importancia para el obrero como se comprueba con una correlación mayor a 0,05.
4	Coefficiente de correlación entre la Intención del obrero de abandonar el empleo vs. Las relaciones, 0,525 con significancia al nivel de 0,01	Las relaciones representan un factor importante a considerar para la toma de la decisión de irse o quedarse.
5	Coefficiente de correlación entre la Intención del obrero de abandonar el empleo vs. la equidad, 0,629 con significancia al nivel de 0,01	La equidad es de suma importancia para el obrero. El percibir imparcialidad en la empresa es factor clave para quedarse.
6	Coefficiente de correlación entre la Intención del obrero de abandonar el empleo vs. El Liderazgo, 0,557	El Liderazgo que el obrero percibe nos esta indicando una correlación significativa, lo que se traduce como un factor de importancia que lo motiva ampliamente a permanecer en su empleo cuando es un Liderazgo positivo.

Fuente: Elaboración propia.



Tabla No. 5: RESUMEN DE HALLAZGOS

Respuesta a las preguntas de la investigación	
¿Cuál es la relación entre la rotación de personal obrero en la industria maquiladora de exportación, la percepción de las prácticas organizacionales que éste tiene, el perfil sociodemográfico de éste y las características de la organización?	Hay una relación directamente proporcional entre la rotación del personal obrero en la industria maquiladora y la percepción de equidad en la aplicación de las prácticas, la adaptabilidad, el liderazgo, y las relaciones, así como la edad y el género del obrero. No hay relación significativa entre las características de la organización y la rotación de personal, aunque se observa que en empresas grandes es mayor la rotación
¿Es la percepción negativa de los bajos salarios que el obrero tiene una causa importante de rotación?	La percepción negativa de los bajos salarios no es una causa importante de rotación, como se observa al presentar evidencia de correlación $< 0.5$ contra la intención del obrero de abandonar el empleo
¿Cómo afecta al fenómeno de la rotación de personal en la industria maquiladora la percepción que el obrero tiene de la aplicación de equidad en el liderazgo por parte de sus supervisores?	La percepción de inequidad es una causa importante de rotación, como se observa al presentar evidencia de correlación $> 0.5$ contra la intención del obrero de abandonar el empleo
¿Qué relación hay entre la rotación de personal y la percepción que el obrero tiene de las oportunidades que la organización ofrece?	La percepción negativa de las oportunidades no es una causa importante de rotación, como se observa al presentar evidencia de correlación $< 0.5$ contra la intención del obrero de abandonar el empleo
¿Hay relación entre la rotación de personal y el grado en que un obrero nuevo recibe apoyo de los trabajadores experimentados o supervisores directos y las formas de interactuar que percibe de sus compañeros que favorecen su adaptabilidad?	La percepción negativa de la adaptabilidad es una causa importante de rotación, como se observa al presentar evidencia de correlación $> 0.5$ contra la intención del obrero de abandonar el empleo
¿Qué relación hay entre la percepción que el obrero tiene de la relación con sus supervisores, compañeros y gerentes y la tasa de rotación?	La percepción negativa de las relaciones es una causa importante de rotación, como se observa al presentar evidencia de correlación $> 0.5$ contra la intención del obrero de abandonar el empleo
Respuesta al objetivo general	
Describir y correlacionar las variables que determinan la rotación del personal obrero en la industria maquiladora de exportación.	Las variables que determinan la rotación del personal obrero son: la percepción de equidad en la aplicación de las prácticas, en la adaptabilidad, en el liderazgo y en las relaciones, así como la edad y el género del obrero
Respuesta a las hipótesis	
H1: la rotación del personal obrero en la industria maquiladora se relaciona directa y significativamente con la percepción de las prácticas organizacionales que el obrero tiene que regulan la equidad en las relaciones, oportunidades, liderazgo y adaptabilidad	Se acepta, por tener correlación significativa mayor a 0.5, siendo las oportunidades las que no representan un factor significativo en la rotación del personal obrero en la industria maquiladora
Hipótesis 1A: Hay una relación directa entre la percepción negativa que el obrero tiene de los bajos salarios y la rotación de personal	Se rechaza, por no tener correlación significativa mayor a 0.5, siendo la remuneración un factor de bajo impacto en la rotación del personal obrero de la industria maquiladora
Hipótesis 1B: en la industria maquiladora el grupo de obreros con menores grados de educación es el que más tiempo permanece en la organización, causando menores tasas de rotación	Se rechaza, por no tener correlación significativa mayor a 0.5, siendo la escolaridad un factor de bajo impacto en la rotación del personal obrero de la industria maquiladora
Hipótesis 2A: Hay una relación inversa entre el liderazgo positivo que el obrero percibe por parte de sus supervisores y directivos y la rotación de personal	Se acepta, por tener correlación significativa mayor a 0.5, siendo el liderazgo un factor de alto impacto en la rotación del personal obrero de la industria maquiladora
Hipótesis 2B. En las plantas maquiladoras de dueños norteamericanos hay menores tasas de rotación debido a que hay un liderazgo positivo que promueve menores tasas de rotación	Se rechaza, por no tener correlación significativa mayor a 0.5, siendo el origen de la organización un factor de bajo impacto en la rotación del personal obrero de la industria maquiladora
Hipótesis 3A: Hay una relación inversa entre la forma en que el trabajador percibe las oportunidades de mejora que la organización ofrece y la tasa de rotación	Se rechaza, por no tener correlación significativa mayor a 0.5, siendo las oportunidades un factor de bajo impacto en la rotación del personal obrero de la industria maquiladora
Hipótesis 3B: Las oportunidades serán afectadas por el tamaño y giro de la organización, siendo las empresas pequeñas de confección las que presentan mayor índice de rotación	Se rechaza, por no tener correlación significativa mayor a 0.5, siendo la oportunidades, tamaño de la organización y actividad industrial factores de bajo impacto en la rotación del personal obrero de la industria maquiladora
Hipótesis 4A. A mayor grado de adaptabilidad que el obrero perciba para integrarse, menor será la tasa de rotación	Se acepta, por tener correlación significativa mayor a 0.5, siendo la adaptabilidad un factor de alto impacto en la rotación del personal obrero de la industria maquiladora
Hipótesis 5A. La percepción positiva que el trabajador tiene de las formas de relacionarse con sus compañeros de trabajo, supervisores y gerentes afecta de forma negativa la tasa de rotación	Se acepta, por tener correlación significativa mayor a 0.5, siendo las relaciones un factor de alto impacto en la rotación del personal obrero de la industria maquiladora
Hipótesis 5B. La edad del trabajador está relacionada de manera directa con la rotación de personal en la industria maquiladora de exportación	Se acepta, por tener correlación significativa mayor a 0.5, siendo la edad un factor de alto impacto en la rotación del personal obrero de la industria maquiladora
Hipótesis 6. La percepción que el obrero tiene de la equidad en el trabajo es directamente proporcional a su decisión de permanecer o retirarse de su empleo actual	Se acepta, por tener correlación significativa mayor a 0.5, siendo la remuneración un factor de bajo impacto en la rotación del personal obrero de la industria maquiladora

Fuente: elaboración propia con base en los resultados obtenidos.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Del análisis de la Intención del obrero de abandonar el empleo, se concluye que en general, en la Industria Maquiladora, la tendencia es moderada a fuerte en lo relacionado a la percepción que el obrero tiene de la equidad en la aplicación de las prácticas organizacionales, así como en las percepciones de sus relaciones, las cuales confirman que en México es sumamente importante la amistad y el compadrazgo para el empleado, el cual se quedará en la organización si se siente adaptado al medio ambiente laboral, aceptado e integrado a un grupo, independientemente del salario que reciba o de las oportunidades que percibe. También es importante el liderazgo que el percibe, que se da en forma imparcial la relación con sus superiores es de suma importancia.

Pudimos observar que la rotación de personal es un proceso en el que cada empleado revisa sus alternativas presentes y futuras y libremente escoge dejar de trabajar en una planta maquiladora, según sus propias percepciones de la aplicación de la equidad en las prácticas organizacionales, interviniendo su perfil sociodemográfico asimismo, en este caso, su edad y género, para tal decisión,

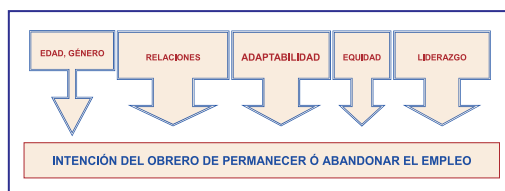
A la luz de esta investigación, cabe destacar que el enfoque administrativo, en materia de rotación de personal que presenta la Industria Maquiladora en esta localidad es esencialmente correctivo, ya que está dirigido a resolver sus necesidades más apremiantes para mantener el número de obreros requerido. Este enfoque se enmarca en la falta de comunicación entre los supervisores y sus subordinados, carencia de un ambiente que favorezca la adaptación, relaciones deficientes entre los empleados y los directivos y falta de igualdad de oportunidades de desarrollo así como falta de aplicación equitativa del liderazgo en las decisiones que la organización toma.

La información obtenida nos permite contar con datos sólidos sobre la percepción que los obreros de la industria maquiladora de Ensenada tienen sobre las prácticas organizacionales, y como estas afectan su intención de continuar en su empleo actual. Asimismo, nos da información acerca de la población trabajadora que labora en dicha

industria, así como un modelo de análisis que determina cuales son las variables principales que están asociadas con la rotación del personal obrero.

El hallazgo fundamental de este estudio es que la rotación, analizada desde los obreros mismos, no está asociada con el tipo de empresa donde laboran, ni con la remuneración que reciben, ni las oportunidades que perciben, sino con la equidad en la aplicación del liderazgo, en la adaptabilidad, en las relaciones y en las oportunidades.

## MODELO CONCEPTUAL DESPUÉS DE LOS HALLAZGOS



Fuente: elaboración propia.

## Limitaciones de la Investigación:

En función de la metodología para la aplicación del cuestionario, se observó que los resultados sobre los indicadores de la percepción de las prácticas pueden estar sesgados, ya que se detectó que en muchos casos el obrero temía represalias por parte de la organización, a pesar de que las respuestas eran anónimas y que existía una urna para la recolección de los cuestionarios respondidos. También se observó que muchos obreros copiaban las respuestas de sus compañeros, o contestaban en grupo sin analizar detenidamente lo que contestaban. Otro problema fue que muchas empresas se negaron a la aplicación del cuestionario por miedo a crear falsas expectativas en el obrero o por temor a crear un clima organizacional tenso. El mayor problema observado fue que la única empresa grande que permitió la aplicación del cuestionario, devolvió más de 400 cuestionarios contestados, predominando su información por el resto de la muestra donde se aplicó el cuestionario.

## Comentarios finales

Ante la presión de la globalización y la elevada rivalidad competitiva que ello implica, las empresas tienen un gran reto en los mediano

y largo plazos en lo relacionado a su rotación de personal. Esto implica reestructuras no solo en su planta física, sino también de avances en aspectos tales como normatividad, capacitación y servicios entre muchas otras cosas.

Hoy en día la mayoría de las empresas aspiran a ser globales, reducir sus costos y aumentar sus ganancias. En este contexto, el personal obrero clave se ha vuelto más valioso, y es por ello que las organizaciones compiten entre sí para preservar a los empleados "con gran potencial". Para retener a este tipo de personal clave, la clave está en lograr lazos estables entre la empresa y el empleado, haciéndolo partícipe de las decisiones y compartiendo los resultados.

La retención de los empleados no es un tema exclusivo del área de Recursos Humanos, como se observa en el presente estudio. Se trata en realidad de un problema que afecta a toda la organización y, por esta razón, es importante que sea entendido como tal, ya que todos los directivos de la compañía deben estar comprometidos en la solución. Todos ellos deberían preguntarse: "¿Son eficientes los sistemas de retención de mi compañía?"

**Referencias**

- \* Ahr, R. & Ahr, B. (2000). "Overturn Turnover". Causeway Publishing.
- \* Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990a). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization". *Journal of Occupational Psychology*.
- \* Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990b). "Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links of Newcomers' Commitment and Role Orientation". *Academy of Management Journal*.
- \* Arrijoja, R. (1993). "The North American Free Trade Agreement and its Implications for Human Resources Management". University of Colorado.
- \* Ashford, S.J., Lee, C., & Bobko, P. (1989). "Content, Causes and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and

Substantive Test". *Academy of Management Journal*.

- \* Asomoza, M.A. (1985). "Influencia del Diseño Laboral en la productividad en el Trabajo". *Cuaderno de Trabajo CICA*, no. 25.
- \* Bonser, C. (1991). "Toward a North American Common Market". Boulder, Colorado: Westview Press.
- \* Bohrnstedt, G. W. (1997). "U.S. mathematics and science achievement: How are we doing?" *Teachers College Record*, 99 (1), Columbia University.
- \* Brief, A.P. & Aldag, R.J. (1989). "The Economic Functions of Work". In G. Ferris and K. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, 7. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- \* Carrillo, J. & Santibáñez, J. (2001). "Rotación de Personal en las maquiladoras". 2ª. Ed. México: El Colegio de la Frontera Norte.
- \* Carrillo, J.V. & Hernandez, A.H. (1981). "Border Assembly Industry in Mexico: Bibliography, Directory and Recent Research". *Program in United States – Mexican Studies. Monographs in U.S.– Mexican studies*, no. 7. La Jolla, California: University of California, San Diego.
- \* Cascio, W.F. (1991). "Costing Human Resources". 3a Ed. New York: McGraw-Hill.
- \* Chandler, D. (1990). "Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism". The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, London, England.
- \* Chiavenato, A. (1986). "Introducción a la Teoría General de la Administración". México, McGraw-Hill.
- \* Cotton, J.L., & Tuttle, J.M. (1986). "Employee turnover: A Meta-analysis and Review With Implications for Research". *Academy of Management Review*.
- \* Dansereau, F. Jr. & Graen, G., & Haga, W.J. (1975). "A vertical Dyad Linkage Approach to Leadership Within Formal Organizations".

- Organizational Behavior and Human Performance.
- \* DeCottis, T.A. & Summers, T.P. (1987). "A Path Analysis of A Model of the Antecedents and Consequences of Organizational Commitment". *Human Relations*.
  - \* Dirección del Trabajo y Previsión Social. (2001, abril) "Revista 31", año 5.
  - \* The Economist (1991). "Free-Market Mexico: The Rhythm of the future". No. 321.
  - \* El Economista (1989, septiembre 16).
  - \* Ferris G.R., G.S., & Fandt, P.M. (1989). "Politics in Organizations". In R.A. Giacalone and P. Rosenfeld (Eds.), *Impression Management in Organizations*. Newbury Park, California: Sage.
  - \* Folger, R. Y Konovsky, M.A., (1989). "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Rise Decisions". *Academy of Management Journal*, 32.
  - \* Graen, G.B. & Scandura, T.A. (1986). "A Theory of Dyadic Career Reality". In G. Ferris and K. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
  - \* Gregson Terry (1992). "An Investigation in Turnover Models in Accounting. *Behavioral Research in Accounting*". Vol. 4.
  - \* Grunwald, J. & Flamm, K. (1985). "The Global Factory: Foreign Assembly in International Trade". Washington: Brookings.
  - \* Hernández, R. & Fernández, C. (1999). "Metodología de la Investigación". España. McGraw Hill.
  - \* Hom, P.W. & Griffeth, R.W. (1995). "Employee Turnover". Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.
  - \* Hulin, C.L. (1991). "Adaptation, Persistence and Commitment to Organizations". In M.D. Dunnette and L.M. Hough, (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
  - \* Jackson, S.E. & Brett, J.F. & Sessa, V.I. & Cooper, D.M. & Julin, J.A. & Peyronnin, K. (1991). "Some Differences Make a Difference: Individual Dissimilarity and Group Heterogeneity as Correlates of Recruitment, Promotions and Turnover". *Journal of Applied Psychology*.
  - \* Kackmar, M. & Bozeman, D. & Carlson, D. & William, A. (1999). "An Examination of the Perceptions of Organizational Politics Model: Replication and Extension". Plenum Publishing Corporation.
  - \* Kerlinger, N. (2001). "Foundations of Behavioral Research". 3a. Ed. New York: Holt Rinehart and Winston.
  - \* Konovsky, M.A. & Cropanzano, R. (1991). "Perceived Fairness of Employee Drug Testing as a Predictor of Employee Attitudes and Job Performance". *Journal of Applied Psychology*.
  - \* Lingard, H. (2002, June). "The Impact of Individual and Job Characteristics on 'Burnout' Among Civil Engineers in Australia and the Implications for Employee Turnover". *Construction Management and Economics*. Melbourne, Australia: University of Melbourne.
  - \* Liu, Shensheng (1992). *An Assessment of the Developmental Effects of the Assembly Industry in Mexico and Taiwan*. University of Notre Dame, UMI.
  - \* Mathieu, J.E. & Zajack, D. (1990). "A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological Bulletin*.
  - \* March, J.G. & Simon, H.A. (1958). "Organizations". New York.
  - \* McEvoy, G.M. & Cascio, W.F. (1985). "Strategies for Reducing Employee Turnover: A Meta-analysis". *Journal of Applied Psychology*.
  - \* Meyer, J.P. & Allen, J.J. & Smith, C.A. (1993). "Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of the Three-component Conceptualization". *Journal of Applied Psychology*.

- \* Miceli, M.P. & Lane, M.C. (1991). "Antecedents of Pay Satisfaction: A review and extension". In G. Ferris and K. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- \* Miceli, M.P. & Jung, I. & Near, J.P. & Greenberger, D.B. (1991). "Predictors and Outcomes of Reactions to Pay-for-performance Plans". *Journal of Applied Psychology*.
- \* Mobley, W.H. (1982). "Employee Turnover: Causes, Consequences and Control". Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- \* O'Reilly, C.A. & Caldwell, D.F. & Barnett, W.P. (1989). "Work Group Demography, Social Integration and Turnover". *Administrative Science Quarterly*.
- \* Organización Internacional del Trabajo (ILO), (1988).
- \* Papua, J. (1987). "Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales". México. Editorial McGraw-Hill
- \* Peña, L. (1994). "Employee Turnover and Length of stay in the Maquiladora Industry of Chihuahua, Mexico". Harvard University, UMI.
- \* Peña, L. (2000). "Retaining a Mexican Labor Force". *Journal of Business Ethics*.
- \* Price, J.L. (1977). "The Study of Turnover". Iowa State University Press.
- \* Price J.L. (1986). "Absenteeism and Turnover of Hospital Employees". Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- \* Porter, M. (1990). "The competitive Advantage of Nations". New York: The Free Press.
- \* Rosse, J., (1991). "Understanding Employee Withdrawal From Work". Lexington, Massachusetts: Lexington Books.
- \* Shao, P. (1975). "Estadística para economistas y administradores de empresas". México. Editorial Herreros Hnos.
- \* Sheridan, E. (2002). "Cusp' Catastrophic Model of Employee turnover". Pennsylvania: The State University Pennsylvania.
- \* Sigardson, K.M. (1982). "Why Nurses Leave Nursing: A Survey of Former Nurses". *Nursing Administrative Quarterly*.
- \* Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (1991). *El Colegio de la Frontera Norte, "Mercados de trabajo en la industria maquiladora". Síntesis del reporte de investigación, gráfica 3.*
- \* Tamayo, M. (1997). "Diccionario de la Investigación Científica". México. Editorial Limusa.
- \* Tetrick, L.E. (1992). "Mediating Effect of Perceived Role Stress: A Confirmatory Analysis". In Quick, J.C. & Murphy, L.R. & Hurrell, J.J. (Eds.), *Stress and Well-being at Work*. Washington: American Psychological Association.
- \* Todaro, P. (1983). "The Struggle for Economic Development: Readings in Problems and Policies". New York and London: Longman, Inc.
- \* Vandenberg, R. & Nelson, J (1999). "Disaggregating the motives underlying turnover intentions: When do intentions predict turnover behavior?". Plenum Publishing Corporation.
- \* Westaby, J. (2003). "The integrative Reason Model and employee turnover: Links in behavioral intention modeling". Teachers College, Columbia University, New York, Academy of Management best Conference Paper.
- \* Weisberg, J. & Kirschenbaum, A. (1991). "Employee Turnover Intentions: Implications From a National Sample". Bartlan University, Israel Institute of Technology, Haifa, Israel. *The International Journal of Human Resources Management*.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- \* INEGI, (2002, abril). Estadística de la industria maquiladora de exportación. [http://www.inegi.gob.mx/entidades/esp\\_ano/fbcn.html](http://www.inegi.gob.mx/entidades/esp_ano/fbcn.html)

**RECIBIDO: 24 de Octubre 2006**

ACEPTADO: 19 de Diciembre de 2006