

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

Facultad de Contaduría y Administración

Doctorado en Ciencias Administrativas



“Razones que propician la permanencia de los empleados directos en las empresas maquiladoras dedicadas a la fabricación de puertas de madera en Tijuana 2010-2013”

TESIS

Que para obtener el grado de
Doctor en Ciencias Administrativas
presenta:

Tulio Nicolás Leyva Rivera

Director del trabajo terminal
Dr. Daniel Muñoz Zapata

Tijuana, B.C.

Mayo de 2014

Tulio Nicolás Leyva Rivera

Razones que propician la permanencia de los
empleados directos en las empresas maquiladoras
dedicadas a la fabricación de puertas de madera en
Tijuana 2010-2013

ÍNDICE

RESUMEN	10
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	12
Capítulo 1: MARCO CONTEXTUAL	
La industria maquiladora: México y sus competidores	15
Baja California y el desarrollo del sector maquilador	17
La industria maquiladora en Tijuana	22
Semblanza general de los estudios de rotación y la permanencia	24
Capítulo 2: MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL	
La administración	28
El proceso administrativo	28
Planeación	29
Organización	30
Dirección	30
Control	31
Interrelación entre las funciones	32
Definición e importancia de los objetivos	33
Tipos y clasificación de objetivos	34
La organización	35
La estructura organizacional	36
Tipos de organización	38
El entorno y ambiente externo de la organización	39
Demografía	40
La interrelación administración y su entorno y ambiente externo	42
El enfoque contingente o situacional	43
Nivel socioeconómico	45
Compromiso organizacional	49
Clima organizacional	53
Satisfacción laboral	56
Condiciones y beneficios	58
Familia y comunidad	61
Comunidad y grupos de referencia	65
Modelos históricos de estudio sobre la rotación	66
Estudios de rotación aplicados en la industria maquiladora fronteriza	69
La interrelación rotación-permanencia	70
Modelos históricos de estudio sobre la retención	73
Los aportes de Mitchell, Holtom y Lee	76
El modelo Peter Hom-Blanca García	77
Capítulo 3: METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	
Concepción de la idea	81
Planteamiento del problema	83
Justificación	84

Objetivo general	85
Objetivos específicos	85
Pregunta de investigación	85
Preguntas específicas de investigación	85
Hipótesis	86
Hipótesis específicas	86
Variables independientes y dependientes	87
Matriz de congruencia	88
Finalidad de la investigación	89
Tipo de la investigación	89
Enfoque cuantitativo	90
Ámbito espacio-temporal	90
Marco muestral	90
Universo o población	91
Unidad de análisis	92
Instrumento de medición	93
Cuestionario base	93
Prueba piloto 1	94
Prueba piloto 2	96
Cuestionario final	97
Operacionalización de variables	98
Confiabilidad y validez	99
Diseño del trabajo de campo	100
Capítulo 4: RESULTADOS	
Resultados	103
Procesamiento de la escala Likert	115
La antigüedad laboral y sus correlaciones	144
Otras correlaciones	149
Pruebas de hipótesis	150
Capítulo 5: CONCLUSIÓN	
Conclusión	153
Perfil ideal del trabajador a reclutar	159
Capítulo 6: LIMITACIONES, RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES	
Limitaciones de la investigación	161
Recomendaciones	163
Reflexiones	165
BIBLIOGRAFÍA	166
ANEXOS	170
GLOSARIO	193

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Baja California en números	18
Tabla 2. Baja California por sector de actividad económica	19
Tabla 3. Clasificación de las empresas según su tamaño	20
Tabla 4. Patrón de medición de los niveles socioeconómicos	47
Tabla 5. Cobertura de servicios básicos en Baja California	49
Tabla 6. Modelos históricos de estudios de rotación según corriente, variables, autores y año	68
Tabla 7. Modelos de estudio de la permanencia y variables consideradas	74
Tabla 8. Establecimientos manufactureros con programa IMMEX en Tijuana y Playas de Rosarito dedicados a la industria de la madera en junio de 2013	91
Tabla 9. Distribución del total de trabajadores estudiados desglosado por empresa	92
Tabla 10. Operacionalización de variables	98
Tabla 11. Cronograma de actividades de investigación	101
Tabla 12. Escala Likert desglosada por variable y por empresa	116
Tabla 13. La idea de cambiar de trabajo y sus correlaciones	128
Tabla 14. La idea de emigrar a EEUU y sus correlaciones	129
Tabla 15. Correlaciones principales	144
Tabla 16. Antigüedad laboral y su correlación con el gusto por trabajar en la empresa	145
Tabla 17. Antigüedad laboral y su correlación con el gusto por cambiar de trabajo	146
Tabla 18. Antigüedad laboral y su correlación con la facilidad de abandonar la ciudad	147
Tabla 19. Antigüedad laboral y su correlación con la intención de renunciar	148

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Distribución de establecimientos con programa IMMEX por estado en junio de 2013 (porcentajes)	20
Gráfica 2. Distribución del personal ocupado por los establecimientos con programa IMMEX por estado en junio de 2013 (porcentajes)	21
Gráfica 3. Establecimientos manufactureros y no manufactureros con programa IMMEX en Baja California en junio de 2013	22
Gráfica 4. Distribución de los establecimientos manufactureros con programa IMMEX en Baja California por municipio en junio de 2013	23
Gráfica 5. Población de Baja California de los años 1950-2010 y proyección 2020-2030	41
Gráfica 6. Población de Tijuana de los años 1950-2010 y proyección 2020-2030	42
Gráfica 7. Distribución de las viviendas de México según su nivel socioeconómico en el año 2009	48
Gráfica 8. Tipos de hogares a nivel nacional	64
Gráfica 9. Establecimientos manufactureros con programa IMMEX en Tijuana y Playas de Rosarito dedicados a la industria de la madera en junio de 2013	90
Gráfica 10. Años establecidos en la ciudad	104
Gráfica 11. Años laborando en la empresa	105
Gráfica 12. Cantidad de personas que habitan la vivienda del trabajador	106
Gráfica 13. Conformación de la vivienda del trabajador	107
Gráfica 14. Escolaridad del trabajador	108
Gráfica 15. Estudia actualmente	109
Gráfica 16. Tenencia de la vivienda	110
Gráfica 17. Disponibilidad de servicio de agua potable en la vivienda	111
Gráfica 18. Disponibilidad de servicio de electricidad en la vivienda	112
Gráfica 19. Disponibilidad de drenaje en la vivienda	113
Gráfica 20. Principal soporte económico de la vivienda	114
Gráfica 21. Género del trabajador	138
Gráfica 22. Edad del trabajador	139
Gráfica 23. Estado de nacimiento del trabajador	140
Gráfica 24. Estado civil del trabajador	142
Gráfica 25. Condiciones y beneficios, años establecidos en la ciudad de Tijuana y coeficientes Likert en porcentajes	143
Gráfica 26. Familia y comunidad, años establecidos en la ciudad de Tijuana y coeficientes Likert en porcentajes	143
Gráfica 27. Compromiso organizacional, años establecidos en la ciudad de Tijuana y coeficientes Likert en porcentajes	143

ÍNDICE DE IMÁGENES

Imagen 1. Factores del ambiente interno y externo que propician la permanencia	26
Imagen 2. El proceso administrativo	32
Imagen 3. El compromiso organizacional y sus componentes	56
Imagen 4. Distribución del total de los hogares de Baja California según jefatura en el año 2010	63
Imagen 5. Factores que determinan la permanencia y el abandono	73
Imagen 6. Modelo para el estudio del arraigo laboral propuesto por Hom-García 2011	78
Imagen 7. Modelo de propuesto	79
Imagen 8. Matriz de congruencia	88
Imagen 9. Distribución del total de los trabajadores por su estado de nacimiento	141

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario base	170
Anexo 2. Prueba piloto 1	172
Anexo 3. Prueba piloto 2	175
Anexo 4 Cuestionario final	178
Anexo 5. Instrucciones para jueces y su validación	180
Anexo 6. Jueceo	181
Anexo 7. Sustitución de ítems y su validación	184
Anexo 8. La antigüedad laboral y sus principales correlaciones	185
Anexo 9. Correlación entre género, años establecidos en Tijuana y la edad del trabajador	186
Anexo 10. Correlación entre estado de procedencia, años establecidos en Tijuana y la edad del trabajador	187
Anexo 11. Correlación entre género, antigüedad laboral, edad del trabajador y la empresa	188
Anexo 12. Coeficientes Likert desglosados por variable y por empresa	189
Anexo 13. Prueba T para la variable compromiso organizacional	190
Anexo 14. Prueba T para la variable condiciones y beneficios	191
Anexo 15. Prueba T para la variable familia y comunidad	192

RESUMEN

México es uno de los principales países manufactureros del mundo; la vecindad geográfica con Estados Unidos, siendo el mayor mercado del mundo, y los tratados económicos logrados han generado condiciones para el crecimiento y desarrollo del sector maquilador. En junio de 2013 se contabilizaron en el país 6,300 establecimientos manufactureros y no manufactureros (INEGI, 2013) con programa tipo industria manufacturera, maquiladora y de servicios de exportación (IMMEX), de los cuales 1,121 (17.8%) están establecidos en Baja California, 556 específicamente en los municipios de Tijuana y Playas de Rosarito (INEGI, 2013).

La gestión de los recursos humanos por factores del ambiente externo se vuelve cada vez más compleja, particularmente la cuestión de la rotación y la retención de personal directo. El presente trabajo evalúa de forma cuantitativa el compromiso organizacional, las condiciones, los beneficios, conoce las dinámicas familiares y comunitarias y delimita el perfil socioeconómico y demográfico de los trabajadores directos de las maquiladoras dedicadas a la fabricación de puertas de madera con 3 o más años de antigüedad en el año 2013.

ABSTRACT

México is one of the world's major manufacturing countries; his geographical proximity to the U.S., makes it the largest market in the world in conjunction with the economic treaties, has created conditions for the growth and development of the maquiladora industry. In June 2013, México had 6,300 manufacturing and non-manufacturing (INEGI, 2013) establishments, with manufacturing industry, maquiladora and export services (IMMEX) program, of which 1,121 (17.8%) are established in Baja California, 556 specifically in the municipal space of Tijuana and Rosarito Beach. (INEGI, 2013).

The human resource management, due to external environmental factors, becomes more complex, particularly the issue of rotation and direct workers retention. This research evaluates quantitatively the work commitment, conditions, benefits, the family and community dynamics and defines the demographic and socioeconomic profile of the maquiladora industry workers directly engaged in the manufacture of wooden doors with 3 or more years at 2013.

INTRODUCCIÓN

En un contexto globalizado las organizaciones no solo han crecido sino que se han desarrollado y, en consecuencia, sus procesos se han vuelto más complejos. El recurso humano así como su respectiva administración se han visto impactados por estos mismos procesos, siendo el de la rotación un rasgo característico, de ahí que el procurar la permanencia se ha vuelto una labor de lo más absorbente y desgastante. El fenómeno de la rotación ha sido ampliamente estudiado y esto ha permitido dar pauta para generar modelos para estudiar 'el otro lado de la moneda' que los académicos y practicantes han denominado permanencia o retención.

El debate sobre los aspectos positivos o negativos sobre el flujo de recurso humano en una organización es largo y tiene implicaciones de varios campos del conocimiento, que pueden iniciar desde la perspectiva económico-administrativa y pasar por cuestionamientos éticos y morales, lo cual no es de nuestro total interés, pero sí se reconocen las intenciones de reforzar las prácticas y la cultura organizacional en miras de retener la mano de obra con el firme objetivo de reducir al máximo la rotación.

En términos generales, se establece que la rotación laboral en México fluctúa de 2 a 10% pero que en promedio se maneja 5% mensual. Aun cuando el procedimiento que sigue el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) para recolectar y dar a conocer la estadística se lleva a cabo a través de métodos adecuados, se debe considerar confirmar esta información con fuentes o asociaciones locales para validarla, y que de esta manera las personas que estudien el tema tengan un dato validado de diferentes fuentes en lugar de tomar uno solo en consideración.

Hoy más que nunca se aprecia el recurso humano, sus habilidades, conocimientos y capacidades desarrolladas a raíz de su antigüedad es ya un capital y de ahí el creciente interés de las organizaciones, principalmente las empresas, y sus administradores por investigar las razones de la permanencia para así gestionar y aplicar planes de acción que propicien una empatía general con la organización y con el trabajo que permita una relación laboral más duradera y de calidad.

En esta investigación se tratará de delimitar 1) el perfil demográfico y socioeconómico de esos trabajadores, 2) evaluar su compromiso organizacional, 3)

medir la satisfacción con las condiciones y beneficios y 4) conocer su entorno familiar y comunitario y su influencia en la toma de decisiones.

En el capítulo uno se contextualiza, por medio de una semblanza histórica general de la industria maquiladora en México, sus inicios, su crecimiento, sus competidores internacionales así como la delimitación actual de este sector, específicamente en el estado de Baja California, así como su distribución por unidades económicas en sus cinco municipios.

Los planteamientos y sustentos teóricos-conceptuales y su respectiva discusión se establecen en el segundo apartado con enfoque deductivo (de lo general a lo particular), con conceptos clave y aportaciones significativas de la teoría de la administración, que permitan asimilar y comparar los conceptos y la sinergia de estos, y al mismo tiempo entender el fenómeno de la permanencia en los términos más holísticos.

En el tercer apartado se plantea la metodología de la investigación, su fundamento cuantitativo así como la delimitación de su alcance documental, descriptivo, correlacional y explicativo. Paralelamente se presenta el diseño de la investigación con la delimitación de su unidad de análisis así como el instrumento de medición y sus implicaciones.

En el capítulo cuatro se desglosan los resultados generales y particulares, así como sus respectivas correlaciones. La investigación cuantitativa contó con la participación de 395 trabajadores de 3 macro empresas con programa IMMEX de la industria de la madera establecida en la ciudad de Tijuana.

En la quinta fase aparece la conclusión, donde se presenta una interpretación muy general de los hallazgos más importantes que permiten repensar y reconfigurar modelos para el estudio de la retención y permanencia del recurso humano.

A manera de cierre, en el sexto apartado se exponen las limitaciones de la investigación, ciertas recomendaciones para investigaciones futuras y algunas reflexiones que pretenden complementar el estudio llevado a cabo.

CAPÍTULO 1

MARCO CONTEXTUAL

La industria maquiladora: México y sus competidores

La industria maquiladora surgió en México en 1964 con el objetivo de resolver una necesidad concreta: dar empleo temporal a trabajadores mexicanos que cruzaban la frontera para trabajar en los campos agrícolas de Estados Unidos. La industria maquiladora de exportación se estableció en México a partir de 1965. En ese año se asentaron 12 plantas que generaron empleo para 3,000 personas. En la actualidad, el INEGI reporta 6,300 establecimientos manufactureros y no manufactureros con programa IMMEX en activo (Estadística mensual sobre establecimientos con programa IMMEX, junio 2013).

Al finalizar el mandato de José López Portillo (1982), existían 585 maquiladoras en México. En 1983, un año después de haber iniciado su gobierno, Miguel de la Madrid expidió el primer decreto para regular la operación de las maquiladoras en México, cuyos objetivos prácticamente siguen normando la legislación sobre el régimen de maquiladoras: crear empleos, integrar la tecnología a la industria nacional, capacitar a la mano de obra, distribuir el ingreso, aprovechar la capacidad industrial ociosa y captar divisas.

Las potencias económicas que producen bienes en terceros países, es decir, que invierten en el extranjero, son muy cuidadosas en la toma de decisiones y siempre tendrán en consideración factores como: 1) el costo de la mano de obra, puesto que se buscará pagar lo menos posible al trabajador con tal de lograr un bien o un servicio con una calidad relativa, 2) las condiciones económicas, su volatilidad y el tipo de cambio de las respectivas monedas que permitan transacciones convenientes, 3) una administración tributaria lógica, justa y de procesos sencillos, 4) condiciones políticas estables y 5) ambiente social y cultural óptimo, entre otros factores.

De acuerdo con Sánchez (2008), China y otros países de Asia son donde históricamente se han pagado salarios mínimos inferiores a los de México; en consecuencia, las prácticas laborales en estos países se han deteriorado ante la necesidad y el poco salario que los trabajadores perciben; estos han tenido que aceptar laborar jornadas de 18 horas para poder aumentar sus ingresos. En México, la política que se tenía al inicio de la creación de la industria maquiladora era la de permitir este

tipo de situaciones laborales aun cuando los empleados trabajaban en operaciones peligrosas y poco higiénicas. Ante el deterioro citado, paulatinamente el gobierno ha ido reforzando cada una de las dependencias encargadas de todo lo relacionado al trabajo y sus relaciones, tales como la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS), para hacer la labor de supervisión y fungir como auxiliar y respaldo ante las contingencias que pueda presentar el sector trabajador.

En todos los países centroamericanos, la mayor fuente de empleo es la economía informal y muchos trabajadores emigran a Estados Unidos para mejorar sus condiciones de vida; en ese intento muchos de ellos se quedan en la frontera y se emplean en la industria maquiladora mientras intentan cruzar al país vecino, siendo este uno de los factores sociales exógenos a la empresa que merman la retención.

Desde la creación del modelo maquilador, la intención fue la generación de empleos y ha cumplido su cometido, aun cuando solo ha ayudado a resolver parcialmente el problema de desempleo; esto se ha dado primordialmente en el norte del país, ya que la mayoría de los otros estados de la república mexicana no han explotado este tipo de industria.

Este tipo de inversiones genera una relativa inestabilidad en nuestro país puesto que el inversionista extranjero, al encontrar lugares más baratos para producir, retira su dinero y se lleva todos sus recursos a países donde le resulta más barata la fabricación del producto determinado, como es el caso de China.

Por su cercanía con Estados Unidos, la posición de México ha mostrado una ventaja competitiva en relación a los países de Centroamérica y China, ya que al darse cuenta de que las compañías norteamericanas no pueden reaccionar de una manera rápida a los cambios en los mercados, han decidido dejar parte de sus inversiones en México, sucediendo lo contrario en otras regiones del mundo.

En este contexto globalizado, la región fronteriza del norte de México y específicamente el estado de Baja California ha alcanzado un nivel de industrialización avanzado que plantea procesos y retos transnacionales complejos que requieren de buenas y puntuales decisiones acordes a la contingencia tanto local, regional y global. Lo anterior implica que la gestión de los recursos humanos requeridos por las organizaciones empresariales se especialicen e interesen cada vez más por lograr la

eficiencia y eficacia en sus respectivos procesos y ponen especial énfasis en el reclutamiento, selección y retención de su personal directo.

Baja California y el desarrollo del sector maquilador

El establecimiento de la industria maquiladora en México se ha concentrado en los estados fronterizos de la franja norte como Baja California, Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas. La región norte del país se ha convertido en un gran polo de atracción para los mexicanos que buscan empleo.

El sector maquilador encontró en Baja California, debido a su situación geográfica, las condiciones óptimas para su desarrollo y crecimiento. La colindancia con el mayor mercado del mundo (Estados Unidos) y la vecindad con uno de los estados más prósperos de ese país (California) así como ser el estado más occidental de México, propició relaciones comerciales con el oriente asiático, específicamente con Japón y Corea del Sur. A continuación se desglosan algunos datos generales de las condiciones recientes de Baja California:

Tabla 1. Baja California en números.

BAJA CALIFORNIA
En 2010, el promedio de escolaridad de la población de 15 años y más en el estado es de 9.3 grados, lo que equivale a haber terminado la secundaria.
En Baja California se contabilizaron 3 155 070 habitantes, monto que lo coloca como el décimo cuarto estado más poblado del país.
Dos municipios concentran un poco menos de 80% de la población del estado: Tijuana (49.4%) y Mexicali (29.5%). Ensenada cuenta con 14.9% y en contraste, Tecate (3.2%) y Playas de Rosarito (3%) son los municipios menos poblados.
De la población total del estado, 50.4% son hombres y 49.6% mujeres.
Los resultados censales confirman que Baja California aún es una entidad de jóvenes, ya que la mitad de los residentes tiene 26 años o menos y la proporción de población infantil (de 0 a 14 años de edad) supera 28 por ciento.
Baja California muestra un ritmo de crecimiento que ha ido disminuyendo paulatinamente: durante el periodo de 1970 a 1990 la tasa de crecimiento anual fue de 3.26%, mientras que en las dos últimas décadas (1990-2010) se redujo a 3.22 por ciento.
Según datos del censo 2010, un total de 1 422 437 personas que residen actualmente en Baja California nacieron en otra entidad o país, cantidad que representa 45.1% de la población total, de estos 49.8% son hombres y 50.2% mujeres.
La información de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) al segundo trimestre de 2012, muestra que la tasa de participación económica de la población de 14 años y más es de 60.3%, de esta, 93.9% se encuentra ocupada y 6.1% está en búsqueda de trabajo.
La religión católica es la de mayor predominancia entre la población bajacaliforniana con 72.1%, le sigue protestantes y evangélicas con 12% y otras religiones con 3.3%; los que no profesan ninguna religión suman 10%, mientras que 2.6% no especificó su religión.
El censo 2010 captó 41 731 personas de 3 años y más que hablan alguna lengua indígena en Baja California, en términos porcentuales representan 1.4% del total de residentes de ese grupo.

Fuente: elaboración propia con datos de INEGI. Estadísticas a propósito del Día Mundial de la Población. 2013.

Específicamente en el rubro económico y como preámbulo al detalle de la industria manufacturera, es preciso delimitar los hallazgos recientes del INEGI referentes a Baja California, lo que sin duda permitirá ponderar la importancia de cada uno de los sectores de actividad económica e interpretar la magnitud y trascendencia de cada uno de ellos. Si bien la aportación de Baja California al Producto Interno Bruto (PIB) nacional, que es de 2.8%, lo coloca en el décimo tercer lugar a nivel nacional, no

es representativo de lo que ocurre al interior de la entidad, por lo que es oportuno hacer un breve diagnóstico.

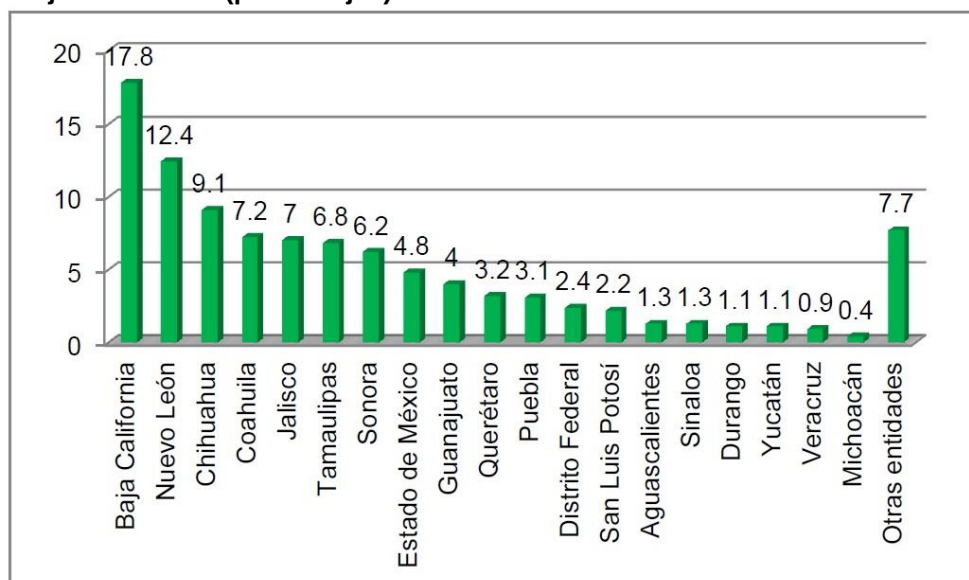
Tabla 2. Baja California por sector de actividad económica.

SECTOR DE ACTIVIDAD ECONÓMICA	Porcentaje de aportación al PIB estatal (2009)
Actividades primarias	3.34
Agricultura, ganadería, aprovechamiento forestal, pesca y caza	3.34
Actividades secundarias	33.14
Minería	0.2
Construcción y electricidad, agua y gas	12.27
Industria manufacturera	20.67
Actividades terciarias	63.52
Comercio, restaurantes y hoteles	19.25
Transportes e información en medios masivos	10.23
Servicios financieros e inmobiliarios	13.87
Servicios educativos y médicos	8.59
Actividades de gobierno	4.86
Otras actividades	6.72
Total	100

Fuente: elaboración propia con datos de INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Producto Interno Bruto por Entidad Federativa, 2005-2009.

Para junio de 2013, el INEGI colocó a Baja California como el estado con mayor cantidad de establecimientos con programa IMMEX a nivel nacional con 1,121, lo que representa 17.8% del total nacional, seguido por Nuevo León con 782 (12.4%) y Chihuahua con 572 (9.1%).

Gráfica 1. Distribución de establecimientos con programa IMMEX por estado en junio de 2013 (porcentajes).



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI. Estadística mensual sobre establecimientos con programa IMMEX junio 2013.

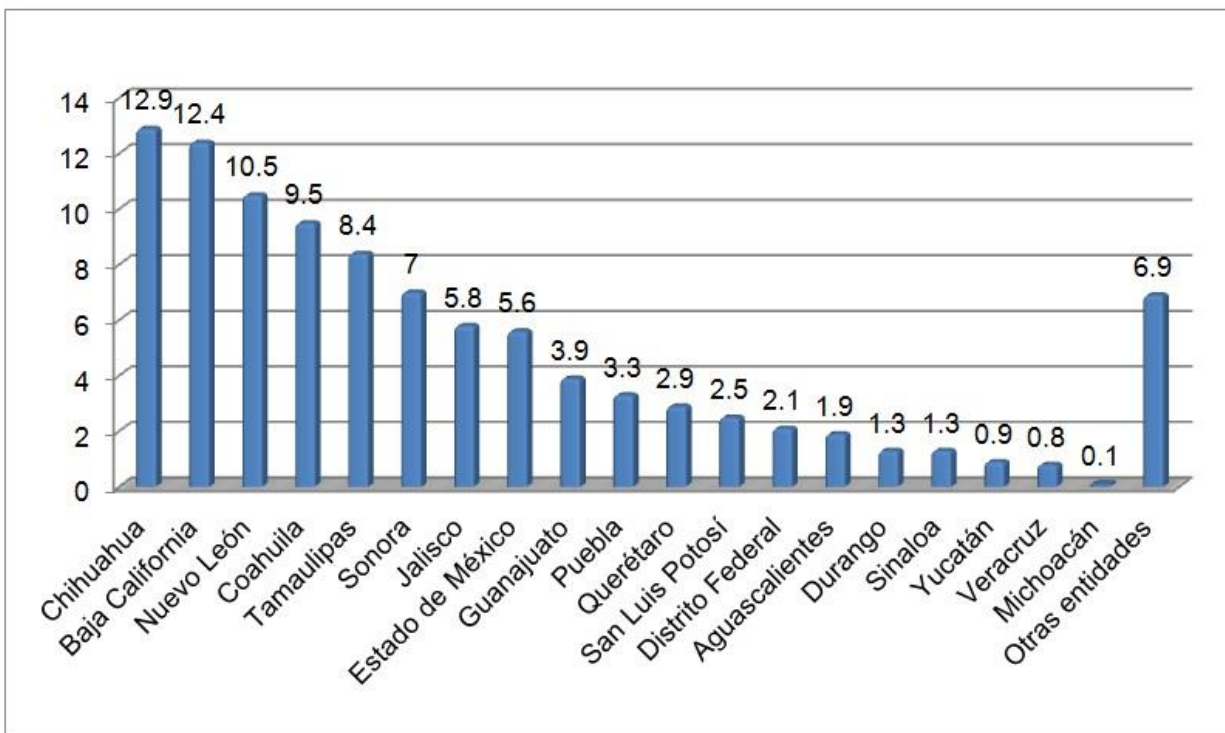
Otro rubro que representa un buen parámetro para dimensionar la importancia de Baja California en el sector de la industria maquiladora a nivel nacional, es el de personal ocupado por sus empresas. Es aquí donde el estado desciende al segundo lugar con 12.4% del total nacional, solo superado por el estado de Chihuahua (12.9%), lo que se puede interpretar que si bien este estado cuenta con menor cantidad de establecimientos con programa IMMEX (572), muchos de ellos pertenecen a grandes empresas o macro empresas.

Tabla 3. Clasificación de las empresas según su tamaño.

Tamaño	Número de personas ocupadas
Pequeñas	Hasta 50
Medianas	De 51 a 250
Grandes	De 251 a 500
Macro empresas	Más de 500

Fuente: INEGI 2010.

Gráfica 2. Distribución del personal ocupado por los establecimientos con programa IMMEX por estado en junio de 2013 (porcentajes).

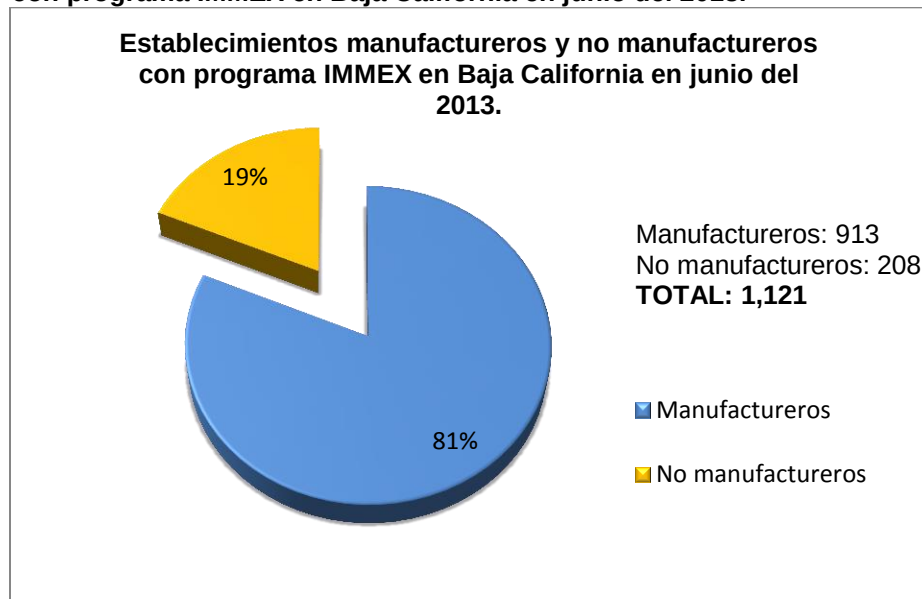


Fuente: elaboración propia con datos de INEGI. Estadística mensual sobre establecimientos con programa IMMEX junio 2013.

Del total de establecimientos con programa IMMEX contabilizados en Baja California en junio de 2013, cabe hacer el desglose entre los manufactureros y los no manufactureros, ya que la unidad de observación está implicada en la actividad denominada 'industria de la madera' de la cual se hacen especificaciones en el apartado metodológico.

Es preponderante en el país la industria maquiladora de manufactura debido a que Estados Unidos es uno de los mercados más grandes del mundo y existe una fuerte cultura del consumo, de ahí que la frontera norte se haya convertido en una región industrializada. En el estado de Baja California no es la excepción y las modalidades de manufactureros y no manufactureros se desglosan proporcionalmente de la siguiente manera:

Gráfica 3. Establecimientos manufactureros y no manufactureros con programa IMMEX en Baja California en junio del 2013.



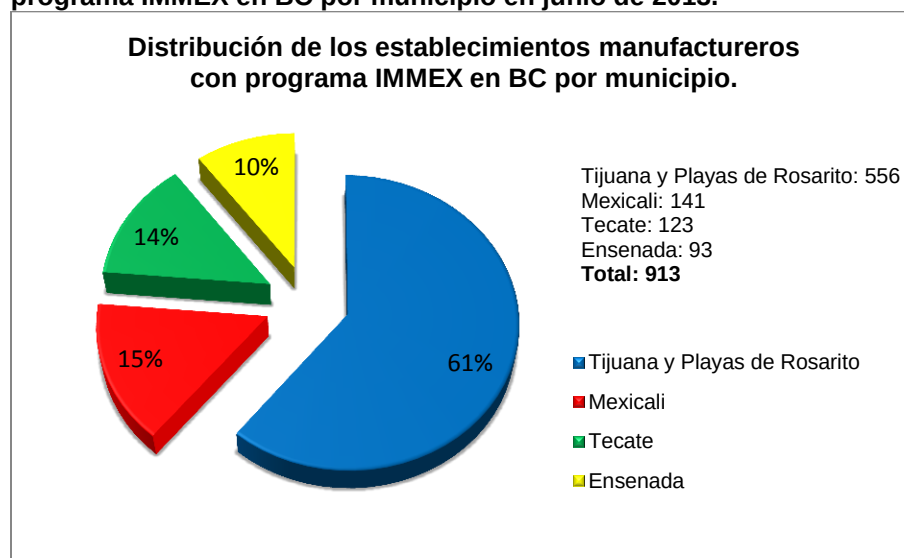
Fuente: elaboración propia con datos de INEGI. Estadística mensual sobre establecimientos con programa IMMEX junio 2013.

La industria maquiladora en Tijuana

Específicamente en el estado de Baja California y la ciudad de Tijuana, el desarrollo de la industria maquiladora se ha beneficiado debido su localización geográfica. Como ya se mencionó, la frontera con el estado de California, el cual cuenta con 37 millones 253 mil 956 habitantes, lo que representa 12% de la población total de los Estados Unidos, que es de 308 millones 745 mil 538 (United States Census, 2010), ha permitido colocar la producción en ese mercado así como usar la infraestructura del mismo para lograr llegar al continente asiático.

Lo anterior ha generado una concentración de 556 (61%) unidades económicas (INEGI, 2013) del total estatal de las empresas maquiladoras en los municipios de Tijuana y Playas de Rosarito, lo cual sitúa a estas ciudades con mayor dinamismo en este rubro.

Gráfica 4. Distribución de los establecimientos manufactureros con programa IMMEX en BC por municipio en junio de 2013.



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI. Estadística mensual sobre establecimientos con programa IMMEX junio 2013.

La ubicación geográfica de la ciudad de Tijuana ha permitido que sea ahí donde se encuentre la mayor concentración de establecimientos IMMEX en el estado de Baja California. Una vez cruzando la frontera, la infraestructura del estado vecino permite que los bienes se desplacen al norte por el corredor San Diego, Los Ángeles y San Francisco (las ciudades más importantes de California). La ubicación del municipio de Ensenada es la menos privilegiada, lo cual se puede apreciar en la respectiva gráfica.

En lo que a la mano de obra utilizada por este sector se refiere, las estadísticas coinciden con la proporción de nativos de Baja California en relación con la migración interna, es decir con los mexicanos que por alguna razón, principalmente económica, salen de sus estados de origen a buscar mejores oportunidades de vida. Según datos de Carrillo y Santibáñez (2001), investigadores del Colegio de la Frontera Norte, en 1991 menos de 23% de los trabajadores del sector maquilador eran nativos de la misma ciudad de Tijuana, dato que solo es equiparable con otras investigaciones afines dado que oficialmente no se generan datos relativos al estado de nacimiento de los trabajadores de la industria maquiladora. En este marco, se adelanta un resultado afín que arroja que 25 de los 395 trabajadores estudiados indicaron ser nativos de Baja California, lo que representa 6.32%, una cifra muy inferior a la del estudio de referencia que al menos permite corroborarlo.

Semblanza general de los estudios de rotación y la permanencia

La gestión de los recursos humanos en toda organización se vuelve compleja una vez que estas crecen y se encuentran en un contexto cada vez más competitivo. Dicha actividad ha cobrado fuerza por lo que ha sido objeto de estudio cada vez más minucioso tanto por la parte académica como por los profesionales del área.

Reclutar, seleccionar y retener al personal en la organización se ha vuelto ya un proceso, en esencia social, administrable. Una vez que se pretende estudiar al sujeto que se establece en la organización, permanece y genera antigüedad, es ineludible recurrir al factor psicológico que conlleva una carga afectiva y de actitudes hacia los demás y hacia las propias actividades que desempeña.

En su tesis, Morales (2011) realiza una semblanza cronológica de los modelos de cómo se han abordado los estudios sobre la rotación de personal y las variables generales de cada una de ellas, así como de sus respectivos autores. El ejercicio realizado por el investigador permite ver una relativa evolución de las propuestas y deja notar una paulatina incorporación de elementos del ambiente exterior de la organización, a tomar en cuenta en el fenómeno de la rotación-permanencia acorde a un contexto situacional. La propuesta del autor permite a la vez retomar y resaltar esos factores comunes entre los enfoques que si bien la conceptualización varía, en esencia pretende abordar la misma dinámica.

- Modelos economistas: estos modelos, como su nombre lo indica, estaban enfocados específicamente a rubros económicos muy precisos que cuantificaban los costos generados por el fenómeno, y daba cuentas de los gastos en los que incurría la organización. Cualquier empresa busca la reducción de gastos en todos sus rubros.
- Modelos psicológicos y sociológicos: pretenden ser más holísticos, incorporan a las ciencias sociales y empiezan a adoptar lo pragmático de los sistemas abiertos de las organizaciones. Estos modelos aparecen paralelamente a las teorías humanísticas de las organizaciones.

- Modelos de los practicantes: pretenden cerrar la brecha entre el conocimiento positivista generado en la academia y la práctica real del fenómeno. Los practicantes son aquellos que están en contacto con el proceso de rotación y generan conocimiento científico.

Históricamente, los estudios sobre el fenómeno de la rotación han clasificado y jerarquizado las razones que generan la renuncia voluntaria de los trabajadores, lo cual ha permitido elaborar una interpretación de las razones posibles que generan un compromiso organizacional que, junto con la medición de la satisfacción con las condiciones y beneficios, puede generar un imaginario. Independientemente del enfoque asumido para estudiar el proceso de la rotación-permanencia del recurso humano en las organizaciones, estudiar a los trabajadores ha permitido:

- 1) conocer las 'intenciones' de abandonar o de permanecer en la organización.
- 2) bosquejar las presuntas razones que propician la permanencia.

A través del tiempo, la permanencia laboral ha estado sujeta a inferencias a raíz de los estudios sobre la rotación de personal midiendo aspectos del ambiente interno y externo de la propia organización, por lo que se debe establecer un franco e incipiente estado de la investigación, específicamente en la cuestión de la permanencia, que urge de métodos y técnicas que permitan un conocimiento más científico del fenómeno. El hecho se vuelve más complejo dado que los académicos, administradores y practicantes, expertos en ciencias administrativas, se han percatado de la necesidad de incorporar un enfoque social a sus investigaciones y que ya no es posible abordar el tópico desde posturas económico-administrativas como históricamente se venían realizando.

En su investigación Carrillo y Santibáñez (2001) afirman que la mayoría de las teorías que abordan el fenómeno han sido desarrolladas y validadas en los Estados Unidos, las cuales, por diferencias económicas y culturales, no deben ser generalizadas y aplicadas en otras áreas en desarrollo con sus trabajadores. Otros investigadores como Ramesh y Gelfand (2010) encuentran que las teorías y enfoques

al respecto son insuficientes para comprender el desgaste en las culturas colectivas. Los investigadores encontraron que la percepción y opinión de la familia sobre las condiciones y las relaciones laborales del trabajador son un factor de peso para que incremente la permanencia en la empresa.

Imagen 1. Factores del ambiente interno y externo que propician la permanencia.



Fuente: elaboración propia con base en Bateman, Thomas y Scott Snell, 2009.

Los estudios sobre la administración del recurso humano deben responder a las necesidades de la organización, de su contexto de espacio y tiempo, a su ambiente tanto interno como externo, por lo que en una ciudad como Tijuana, que alberga la gran mayoría de los establecimientos con programa IMMEX, por su condición de frontera, se hace más complejo estudiar y comprender tal fenómeno.

El modelo ideal para abordar lo anterior es aquel que entienda la situación de manera holística, asumiendo a la organización y a su recurso humano desde una perspectiva administrativa, económica y también social, teniendo claro que esta se encuentra en un campo social en permanente interacción con otras organizaciones.

Es aquí donde cabe señalar el apego ineludible al enfoque administrativo contingente-situacional de las organizaciones, que plantea que toda decisión y acción de impacto tanto al interior como al exterior de la misma es relativa, es decir, depende de las generalidades y particularidades del tiempo y del espacio en donde se toman y se llevan a cabo.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO-CONCEPTUAL

La administración

Si se considera que la administración está dirigida a lograr la realización de los objetivos de una organización en sus aspectos prácticos, que involucra destrezas y habilidades que rebasan por mucho la consideración de un arte o la simple realización de un conjunto de técnicas, ya que la administración en base al amplio involucramiento de un gran conjunto de analistas y científicos sociales adquiere las características de la formación de una verdadera ciencia puesto que las tendencias modernas de la administración cada día consideran técnicas de análisis y metodología de estudio más depuradas y en consecuencia más científicas; por lo tanto la administración tiende a convertirse en una ciencia. “La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz” (Chiavenato, 2002).

Sin embargo la administración a su vez corre el riesgo que otras ciencias, al ser más científicas, se alejen de la fácil comprensión por aquellas personas que se ven en la necesidad de utilizar sus enfoques teóricos en la realización del trabajo práctico; por lo tanto exige que las personas en todas sus áreas de trabajo comprendan que tienen en la administración un aliado para realizar sus funciones con una mayor eficiencia y eficacia logrando mejores resultados del trabajo de las personas que deben coordinar.

La coordinación de las actividades laborales se rige bajo las premisas de llevarlas a cabo de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. En el sentido real, la administración requiere del cumplimiento óptimo de las actividades laborales de la organización, en todo caso es una de las principales aspiraciones de los administradores. La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. La eficacia es llevar a cabo los procesos correctamente.

El proceso administrativo

Los partidarios de la escuela del proceso administrativo consideran la administración como una actividad compuesta de ciertas sub-actividades que constituyen el proceso administrativo único. Este proceso administrativo formado por

cuatro funciones fundamentales (planeación, organización, dirección y control) constituyen el proceso de la administración. Una expresión sumaria de estas funciones fundamentales de la administración la que se describe a continuación:

- La planeación: para determinar los objetivos en los cursos de acción que van a seguirse.
- La organización: para distribuir el trabajo entre los miembros del grupo, así como para establecer y reconocer las relaciones necesarias.
- La dirección: por los miembros del grupo para que lleven a cabo las tareas prescritas con voluntad y entusiasmo.
- El control: de las actividades para que se cumpla con cada una de las etapas del proceso administrativo.

Es basta la bibliografía en relación al proceso administrativo, sus etapas y sus delimitaciones, por lo cual existen innumerables coyunturas al respecto. El orden aquí propuesto es el históricamente más generalizado y consensado.

Planeación

La planeación marca e impone la pauta de cómo debe ir avanzando la organización en busca de sus objetivos. Es en esta etapa en la que se reducen las incertidumbres y se toman las decisiones de alto impacto para la organización. Esta establece las modalidades del control de las actividades a desarrollar. Para un administrador y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificados con los objetivos que se van a alcanzar; el siguiente paso es alcanzarlos. Según Reyes (1976) lo que se tiene que planear son:

- a. Políticas: principios para orientar la acción.*
- b. Procedimientos: secuencia de operaciones o métodos.*
- c. Programas: fijación de tiempos requeridos.*

Organización

Después de que la dirección y formato de las acciones futuras ya hayan sido determinadas, el paso siguiente para cumplir con el trabajo será distribuir las actividades laborales entre los miembros de la organización e indicar la participación de cada miembro del grupo. Esta distribución del trabajo está guiada por la consideración de cosas tales como la naturaleza de las actividades componentes, las personas que conforman el grupo y las instalaciones físicas disponibles.

Estas actividades componentes están agrupadas y asignadas de manera que se logre un mínimo de gastos o un máximo de satisfacción de los empleados o que se alcance algún objetivo similar, si el grupo es deficiente ya sea en el número o en la calidad de los miembros administrativos, se procurará incorporar a tales miembros. Cada uno de los miembros asignados a una actividad componente se enfrenta a su propia relación con el grupo y la del grupo con otros grupos de la empresa. El autor citado anteriormente indica que lo que se debe organizar es:

- a. *Jerarquías: fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.*
- b. *Funciones: la determinación de cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.*
- c. *Obligaciones: las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.*

Dirección

Para llevar a cabo físicamente las actividades que resulten de los pasos de planeación y organización, es necesario que el gerente tome medidas que inicien y continúen las acciones requeridas para que los miembros del grupo ejecuten la tarea. Entre las medidas comunes utilizadas por el administrador para poner al grupo en acción está: desarrollar el capital humano según sus capacidades, creatividad y autonomía con el fin de gestionar su crecimiento; a esto se le llama dirección. Según Reyes (1976) la dirección se lleva a cabo con y mediante:

- a. *Mando o autoridad: es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.*
- b. *Comunicación: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.*
- c. *Supervisión: la función última de la administración es ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.*

Control

Los gerentes siempre han encontrado conveniente comprobar o vigilar lo que se está haciendo para asegurar que el trabajo de otros está progresando en forma satisfactoria hacia el objetivo predeterminado. Establecer un buen plan, distribuir las actividades componentes requeridas para ese plan y la ejecución exitosa de cada miembro no asegura que la empresa será un éxito. Pueden presentarse discrepancias, malas interpretaciones y obstáculos inesperados que habrán de ser comunicados con rapidez al gerente para que se lleve a cabo una acción correctiva. Las implicaciones del control según Reyes (1976) son las siguientes:

- a. *Establecimiento de normas: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.*
- b. *Operación de los controles: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.*
- c. *Interpretación de resultados: ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.*

Imagen 2. El proceso administrativo.



Fuente: elaboración propia basado en Reyes (1976).

Interrelación entre las funciones

En la práctica real las cuatro funciones fundamentales de la administración se encuentran interrelacionadas; el desempeño de una función no cesa por completo antes que se inicie la siguiente, y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una nueva organización el orden de las funciones será quizá como se indica en el proceso pero en un organismo en marcha el administrador puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y posteriormente planear.

La secuencia debe ser apegada a los objetivos específicos. Comúnmente cuando el administrador se encuentra involucrado en muchos objetivos estará en diferentes etapas del proceso administrativo; para el resto de la organización esto puede dar la impresión de ineficiencia o falta de orden. En tanto que en realidad el administrador tal vez está actuando con todo propósito y fuerza eventualmente se hace mayor énfasis en ciertas funciones más que en otras dependiendo de la situación individual.

La ejecución efectiva requiere que se hayan asignado actividades a las personas o hayan realizado las suyas de acuerdo con los planes y objetivos generales, de igual manera el control no puede ejercerse en el vacío, pues debe haber algo qué controlar.

En realidad, la planeación está involucrada en el trabajo de organizar, ejecutar y controlar. De igual manera los elementos a organizar se utilizan para planear, ejecutar y controlar con efectividad. Cada función fundamental de la administración afecta a las otras y todas están relacionadas para conformar el proceso administrativo.

Planeación: un común denominador de todos los individuos y organizaciones de éxito es que establecen metas identificables, realistas y luego formulan planes para alcanzarlas. La esencia de la administración es alcanzar una meta declarada. Si no se busca un propósito o resultado final no hay justificación para la planeación administrativa. Siglos atrás el filósofo romano Séneca expresó "Si un hombre no sabe a qué puerto se dirige ningún viento le es favorable".

Se puede razonar ciertamente que todo administrador sabe lo que está tratando de alcanzar, pero desde el punto de vista práctico los objetivos tienden a perderse en el tráfico de la actividad administrativa; sus identidades se oscurecen, la actividad se confunde con el logro y el énfasis sobre qué hacer opaca por completo el objetivo a lograr. Un buen administrador siempre se debe preguntar: ¿qué estoy tratando de lograr? y ¿por qué?

Definición e importancia de los objetivos

Un objetivo administrativo es la meta que se persigue, que prescribe un ámbito determinado y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un administrador. Esta definición incluye cuatro conceptos, que desde el punto de vista del administrador son los siguientes:

1. Meta: es la mira que va a perseguirse y debe ser identificada en términos claros y precisos. No se habrá de confundir una meta con el área general de actividades deseadas, ya que de hacerlo así se pone énfasis en los medios, mas no en la mira.

2. **Ámbito:** de la meta que se persigue, la cual está incluida en la declaración de los límites o restricciones que deberán observarse.
3. Asimismo, un objetivo connota un carácter definitivo. Los propósitos declarados en términos vagos o de doble significado tienen poco o ningún valor administrativo porque están sujetos a varias interpretaciones y con frecuencia el resultado es confuso y turbio.
4. La dirección está indicada por el objetivo, muestra los resultados que deben buscarse y aparta esos resultados de los muchos objetivos posibles que de otra forma podrían buscarse. Esta dirección proporciona los cimientos para los planes estratégicos apropiados que deben formularse para alcanzar los objetivos.

Los objetivos inapropiados e inadecuados pueden retardar el éxito de la administración y sofocar las operaciones en cualquier organización. Una sugerencia provechosa para todo gerente es concentrarse periódicamente y reiterar los objetivos buscados y luego determinar si la acción que en la actualidad se realiza está en verdad contribuyendo al logro de esas metas. Tal práctica ayuda a minimizar las dificultades que tienen muchos miembros de la administración y sus subordinados para saber cuáles son sus objetivos actuales, identificándolos tanto para ellos como para sus asociados, poniéndolos al día y usándolos con eficiencia en su trabajo administrativo.

Tipos y clasificación de objetivos

Toda organización delimita sus respectivos objetivos y los más comunes pueden ser clasificados de la siguiente manera:

1. Proporcionar varios productos y servicios.
2. Estar delante de la competencia.
3. Crecer.
4. Aumentar las utilidades, aumentando las ventas y disminuyendo los costos.
5. Proporcionar bienestar y desarrollo a los miembros de la organización.

6. Mantener operaciones y estructura organizacional satisfactoria.
7. Ser un ciudadano empresarial socialmente responsable.
8. Desarrollar el comercio internacional.

Estas categorías a su vez pueden sugerir áreas claves específicas para las cuales son capaces de derivarse objetivos específicos, evaluando el grado de su realización.

La organización

Previo a acercarnos a una definición válida de lo que es una organización es pertinente plantear la condición fundamental para tal: “Las organizaciones no existen en el vacío ni están solas o aisladas en el mundo” (Chiavenato, 2002). Una organización se gesta a raíz del volumen de actividades necesarias para cumplir con un objetivo en común y en consecuencia de la necesidad de distribuir las mismas. Por ende resultaría relativo plantear una semblanza general de la historia de las organizaciones; “una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayuden a lograr las metas” (Daft, 2007).

Ocupamos de las organizaciones para nuestra vida diaria; “todas las organizaciones dependen de otras organizaciones para obtener los recursos que necesitan”, (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996) y estamos involucrados en varias organizaciones simultáneamente en las que nos desenvolvemos en un rol con actividades específicas con cierto grado de jerarquía que requiere de conocimientos, habilidades y destrezas particulares que permiten que sea uno el que desempeña dicho papel. Somos parte de una familia de la cual somos hijos y después padres, formamos parte de un equipo de trabajo en una determinada organización que ofrece servicios o productos, que probablemente lucra o no, que tal vez está establecida en un solo lugar o que se encuentra alrededor del mundo, en la cual tenemos a un superior que planea, supervisa, controla y evalúa nuestro trabajo, que es puesto en marcha por personas a quienes nosotros coordinamos.

Cuando se dan las condiciones anteriores estamos hablando sin duda de una organización; “Siempre que se coordinan las personas para lograr un objetivo, se crea

una organización, esto es, un mecanismo social con el poder de lograr más de lo que podría conseguir cualquier persona de manera independiente” (Garza, 2000).

La organización puede originarse donde exista un organismo social y de acuerdo con su propia complejidad, esta será más necesaria. Un organismo social depende para su éxito de una buena administración (la cual definiremos más adelante), ya que solo a través de ella es como se hace buen uso de los tiempos, espacios, recursos materiales y no materiales así como de los conocimientos, habilidades, destrezas y experiencia de los sujetos involucrados en la misma organización. En las grandes empresas es donde se manifiesta mayormente la función organizativa debido a su magnitud y complejidad, es esencial, ya que sin ella no podrían actuar. Lo que caracteriza a una organización según Hodge, Anthony y Gales (2003) es:

- a) *Está formada por personas.*
- b) *Tiene límites con el exterior como al interior.*
- c) *Se propone permanentemente objetivos específicos que obedecen a un objetivo general.*
- d) *Las actividades están divididas, en consecuencia se requiere de una especialización con ciertas habilidades y conocimientos.*
- e) *Dado que las actividades más generales de una organización son planeación, organización, dirección y control, se requiere de una jerarquía de autoridad.*

La estructura organizacional

El diseño organizacional es un proceso donde se toman decisiones, donde los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Esto hace que los mandos dirijan la vista en dos sentidos: hacia el interior y hacia el exterior de su organización.

Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando; al principio los procesos de esta teoría giraban en torno al funcionamiento interno de una organización. Los cuatro pilares del diseño son los siguientes: la división del trabajo, la departamentalización, la jerarquía y la coordinación; tienen toda una larga tradición en

la historia del ejercicio de la administración. Los primeros modelos sobre la administración buscaban "el mejor camino", una serie de principios para crear una estructura organizacional que funcionara bien en todas las situaciones.

En un contexto global apegado la teoría de la contingencia (la cual abordaremos posteriormente) y factores emergentes, cada organización se configura a su espacio y tiempo, a sus condiciones económicas, políticas, sociales y culturales. Lo anterior obedece a una estructura organizacional que Hellriegel y Slocum (1998) definen como "el sistema formal de relaciones de trabajo tanto para la división como para la integración de tareas".

La estructura organizacional está reflejada en el organigrama. Es imposible observar la estructura interna de una organización de la manera en que vemos las herramientas de producción, oficinas o productos. Aunque observamos a los empleados haciendo sus deberes, desempeñando sus tareas y trabajando en diferentes localidades, la única manera de ver actualmente la estructura debajo de todas estas actividades es por medio del organigrama. Existen tres componentes clave en la definición de la estructura organizacional según Richard Daft (2011):

- 1.- La estructura de la organización designa las relaciones formales de mando, incluso el número de niveles jerárquicos y el tramo de control de gerentes y supervisores.*
- 2.- La estructura de la organización identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y de éstos en la organización total.*
- 3.- La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos.*

Estos tres elementos de la estructura corresponden tanto a los aspectos verticales como a los horizontales de la organización. Por ejemplo, los primeros dos son el *marco de referencia* estructural, que es la jerarquía vertical que aparece en el organigrama. El tercero corresponde al patrón de *interacciones* entre los empleados. Una estructura ideal estimula a los empleados a ofrecer información y coordinación de manera horizontal donde y cuando se necesita.

Tipos de organización

Una vez enmarcado el concepto general de organización así como las características de su estructura, es pertinente hacer un apunte sobre las clasificaciones históricas realizadas acerca de ellas que nos ayude a situarnos, según nuestros objetivos, en una posición que permita una lectura congruente de los siguientes conceptos teóricos a desarrollar así como de la metodología e investigación propuesta.

No es propósito de nuestro trabajo proponer un paradigma que facilite realizar una clasificación de los tipos de organizaciones sino más bien delimitar y contextualizar el sistema social, económico, político y cultural de tiempo y espacio en el cual debemos entender a nuestra organización para lograr una justificación de estudio congruente y válida, así como para ir asimilando nuestros objetivos específicos de investigación.

Históricamente se han abordado a las organizaciones por los presentes y otros rubros; siendo la clasificación propuesta por Richard Daft (2011) una muy buena aproximación específicamente a lo que denominamos empresa:

- *Por su capital.*
- *Por su extensión.*
- *Por sector.*
- *Por el ámbito de actividad.*
- *Por el destino de los beneficios.*

Independientemente del tipo de organización esta tiene como fin producir-vender manufactura, brindar un servicio o lograr un impacto en la sociedad por medio de sus actividades; es aquí donde cabe el espacio para delimitar que una organización no es sinónimo de empresa sino que la empresa es un tipo de organización, y que la empresa se entiende como “una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer un mercado” (Reyes, 1976).

Lo anterior fue delimitado con el firme objetivo de: 1) hacer la observación de que es en las empresas (más que en otro tipo de organizaciones) en donde se refleja con mayor fidelidad la teoría-práctica de las organizaciones; que los paradigmas son

pensados y reflexionados en la academia y posteriormente aplicados en la realidad o que la práctica cotidiana de la organización permite a los practicantes llevar al plano académico-científico el concepto organización para repensar y 2) enmarcar que el trabajo aquí a desarrollar se llevará a cabo en empresas características muy específicas del ramo maquilador de exportación.

El entorno y ambiente externo de la organización

Una organización no está aislada en un campo social, su gestación así como su desarrollo y crecimiento está relacionado con otras organizaciones de otros tipos en contextos dados que la teoría de las organizaciones y de la administración denomina comúnmente como el entorno-ambiente externo. Es a partir de la teoría estructuralista que se empieza a observar a la organización como un sistema abierto en relación con su medio ambiente.

El entorno-ambiente externo de una organización es el campo de acción elegido por la misma, es el territorio que esta toma para sí misma respecto de productos, servicios y mercados atendidos. El dominio define el nicho de la organización y los factores externos con los cuales interactuará para alcanzar sus metas, lo que Chiavenato (2002) llama ambiente externo. El ambiente externo incluye los sectores que pueden no tener un impacto directo en las operaciones diarias de una empresa, pero que influyen indirectamente en ella.

La misma acepción es retomada por teóricos de la administración englobando y desglosando factores que influyen en el trabajo y desarrollo de las organizaciones y de su administración, pero es el modelo Bateman y Snell (2009) el que entiende por ambiente externo a “todas las fuerzas relevantes fuera de los límites de la empresa” que para la propia organización resultan “incontrolables”. (Bateman et al., 2009) y que encontramos más apropiado a nuestro contexto de espacio y tiempo.

Modelo de entorno/ambiente externo de Bateman y Snell:

- *Leyes y políticas.*
- *Economía.*
- *Tecnología.*
- *Demografía.*
- *Valores sociales.*

Demografía

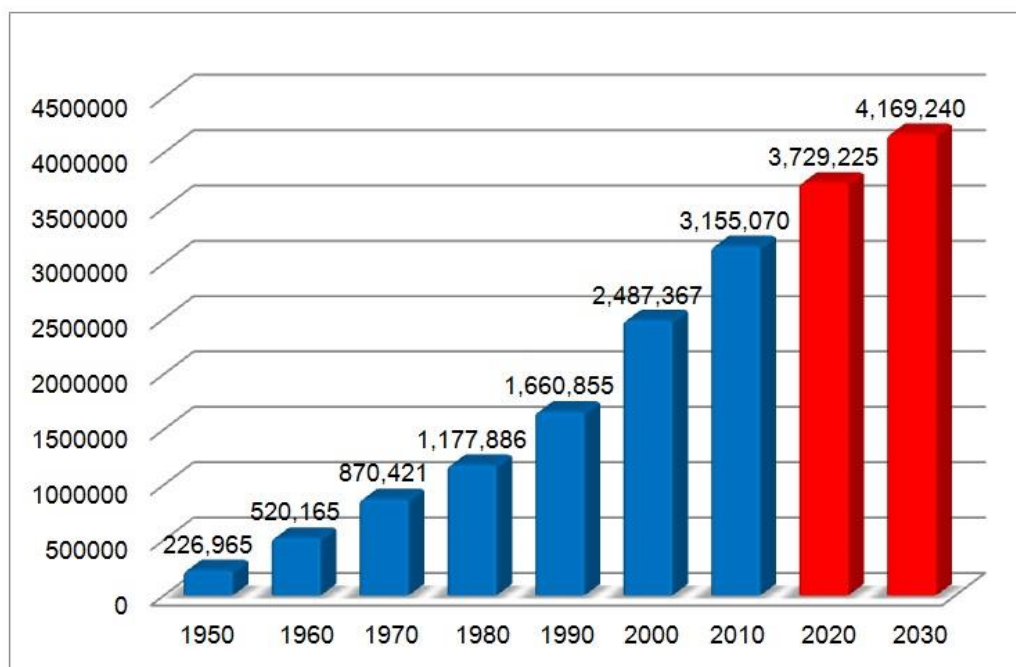
La creciente importancia del sector maquilador internacional significa que el ambiente de todas las organizaciones se está volviendo complejo y competitivo. Sin embargo, cada organización se enfrenta a una incertidumbre regional y global. Del modelo anterior propuesto por Bateman y Snell (2009) cabe en nuestro estudio un especial énfasis en la cuestión de la demografía dado el espacio social que nos atañe y que históricamente ha sido uno de los 4 principales polos migratorios de nuestro país.

En sentido estricto la demografía es un “estudio estadístico de una colectividad humana, referido a un determinado momento o a su evolución” (Real Academia Española, RAE). Dentro del fenómeno de la demografía existe un común denominador que es la migración, la cual se define como el movimiento y establecimiento de un espacio geográfico a otro por parte de un individuo o un grupo de personas por cuestiones económicas, políticas, sociales o culturales (Bateman et al. 2009).

Baja California y Tijuana es una de las entidades y de las ciudades, respectivamente, que reciben un mayor impacto debido al fenómeno migratorio nacional o interno. Sus condiciones de frontera y de rápido crecimiento económico propiciado por la industria maquiladora han permitido que se convierta en un polo de atracción de mano de obra que genera migración del interior de la república mexicana a la ciudad. Dicho fenómeno ha sido estudiado amplia y profundamente por instituciones públicas de los tres niveles de gobierno, centros educativos y organizaciones no gubernamentales (ONG's), por lo que existe una gran cantidad de información al respecto.

Tan solo en 2010 en total 154,029 personas llegaron a vivir a Baja California procedentes del resto de las entidades del país, siendo Sinaloa (18%), Sonora (10%), Chiapas (9%), Jalisco (7%) y el Distrito Federal (6%) (en ese orden) los estados con más representatividad migrante (INEGI: Censo de Población y Vivienda 2010). El dato anterior se refuerza cuando el Censo de Población y Vivienda 2010 concreta que 45.1% de la población de Baja California no es originaria de esta entidad, lo que lo coloca en el segundo lugar a nivel nacional (solo detrás de Quintana Roo) como los estados con mayor proporción de emigrantes.

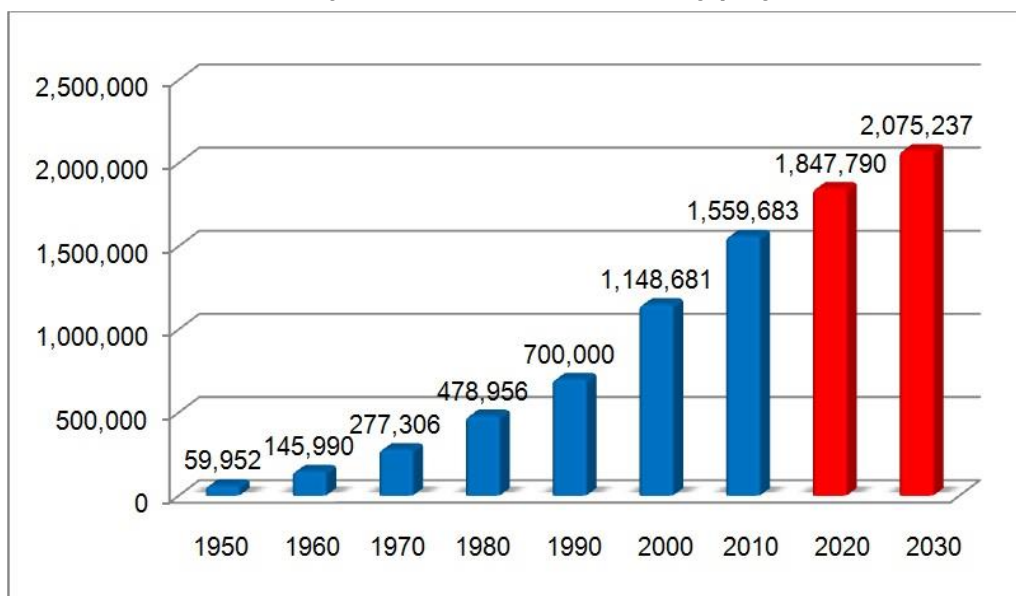
Gráfica 5. Población de Baja California de los años 1950-2010 y proyección 2020-2030.



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI y COPLADE.

Dicha migración a nuestro estado ha encontrado un nicho particularmente en la ciudad de Tijuana, lo que ha generado un rápido crecimiento en la región. Tijuana fue junto con Ciudad Juárez (Chihuahua), Cancún (Quintana Roo), San José del Cabo y Cabo San Lucas (Baja California Sur) una de las ciudades con mayor tasa de crecimiento poblacional en las últimas dos décadas (INEGI).

Gráfica 6. Población de Tijuana de los años 1950-2010 y proyección 2020-2030.



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI y COPLADE.

La interrelación administración y su entorno y ambiente externo

Las variables de nuestro estudio no solo contemplan las que atañen única y exclusivamente al interior de nuestra organización, sino que consideran al individuo como una persona en permanente interacción, identificación y sentido de pertenencia con otras organizaciones ajenas a su trabajo, lo que permitirá conocer el perfil socioeconómico y demográfico del mismo. Por lo anterior es valiosa la aportación del paradigma de Bateman y Snell (2009) que proponen a la demografía como uno de los elementos básicos de ese ‘macroambiente’ a los que toda organización está sujeta.

La teoría de las organizaciones cada vez encuentra más coyunturas entre esta y su ambiente externo, por lo que Bateman y Snell (2009) afirman que “Cada que los administradores hacen planes, consideran las necesidades y deseos de los miembros de la sociedad fuera de la organización, así como las necesidades de recursos materiales y humanos, tecnología y otros requisitos en el ambiente externo (Bateman, et al., 2009).

Cuando el ambiente externo es complejo y se encuentra en rápido cambio, los departamentos de la organización se especializan más para manejar la incertidumbre en su sector externo. El éxito en cada sector requiere conocimientos y

comportamientos especiales. Los empleados de un departamento de investigación y desarrollo tienen actitudes, valores, metas y educación únicos, que los distinguen de los empleados de los departamentos de sí misma así como de otras organizaciones. En alusión a lo anterior los autores vislumbran que “Las empresas deben considerar los aspectos demográficos de la fuerza laboral cuando formulen sus estrategias de recursos humanos” (Bateman, et al., 2009).

Un resultado de la alta diferenciación es que es difícil la coordinación entre departamentos. Debe dedicarse más tiempo y destinarse más recursos a lograr la coordinación cuando las aptitudes, objetivos y trabajo difieren con tanta amplitud. La integración es la cualidad de la colaboración entre los departamentos. A menudo se requieren integradores formales para coordinarlos.

El enfoque contingente o situacional

Los desafíos actuales de las organizaciones exigen que estas se encuentren preparadas para reaccionar de una manera rápida a los cambios que se dan no solo a nivel local, sino que estén muy pendientes de los cambios globales que puedan afectar a sus actividades “Como el ambiente cambia a cada momento, debido a las fuerzas económicas, tecnológicas, sociales, culturales, legales, demográficas y ecológicas, la organización se vuelve contingente en relación con todos esos aspectos variables y dinámicos” (Chiavenato, 2002).

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que bien puede suceder o no; se refiere a una proposición cuya verdad o falsedad solamente puede conocerse por la experiencia o por la evidencia y no por la razón. Debido a esto el enfoque de contingencia o situacional marca una nueva etapa en la teoría general de la administración. La teoría de la contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa; por esta razón podemos concluir que todo es relativo y siempre existirá una dependencia tanto de factores internos como externos a la organización; “el funcionamiento interno de las organizaciones debe ser congruente con las demandas de la organización, la tecnología, el ambiente externo o las necesidades de sus miembros” (Fernández, 2008). Las organizaciones,

enfrentándose a una incertidumbre general, tienen una estructura horizontal que motiva a las comunicaciones entre ellas para ayudarse a sí mismas a adaptarse a los cambios en el ambiente.

El enfoque contingente o situacional de las organizaciones aparece en los años cincuenta como una respuesta y reacción a las teorías con argumentos y fundamentos que en la realidad se debilitaban debido a que en la práctica resultaban cada vez más burócratas, rígidos, mecánicos y en ocasiones con un humanismo muy arraigado.

El enfoque contingente explica que existe una relación funcional entre las condiciones del ambiente tanto interno como externo y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización. Esta perspectiva de la organización y de la administración “permite preocuparse por la dimensión humana de la organización, así como por el uso de las técnicas de investigación de operaciones. Como este método requiere que el administrador vea la organización y sus problemas desde un punto de vista multifacético, es decir, que refleja de manera real la compleja naturaleza de la administración moderna” (Bruce H. Charnov, Patrick Montana, 2006).

El enfoque contingente o situacional es la propuesta más holística en cuanto a visión y aplicación, no hace hincapié en ninguna de las etapas del proceso administrativo o de gestión y tampoco focaliza sus aportaciones a alguna de sus respectivas divisiones internas: “también el enfoque de contingencias considera los recursos humanos de una organización, al evaluar la adecuación de la solución propuesta. Debe de haber un sistema de recursos humanos apropiado, o la solución propuesta no funcionará” (Charnov, et al., 2006).

Una organización que se halla en un entorno sin incertidumbre se manejará y controlará de un modo diferente a una organización que está en un entorno incierto en lo referente a la adición de puestos y departamentos, diferenciación e integración organizacional, procesos de control, limitación institucional y la planeación y proyección del futuro. Las organizaciones deben tener el ajuste correcto entre la estructura interna y el entorno externo.

Nivel socioeconómico

El nivel socioeconómico es un concepto abstracto generalmente asociado a aspectos cuantificables de índole económica y social que ha estado en constante evolución y homologación a nivel regional y global. Existen consensos y acuerdos entre países que han permitido estandarizar desde su conceptualización hasta la interpretación posterior a la medición. El ejercicio de medición de los niveles socioeconómicos ha permitido medir el crecimiento y desarrollo de países y regiones. El concepto, clasificación y la respectiva medición de los niveles socioeconómicos es trabajado conjuntamente por organizaciones tanto públicas como privadas con el fin de contar con información homologada que eventualmente pueda ser contrastable y que desemboque en la elaboración de planes económicos, políticos, sociales y culturales que permitan el desarrollo general de la sociedad.

En nuestro país, es la Asociación Mexicana de Agencias de Investigación de Mercado y Opinión Pública A.C. (AMAI) la que ha marcado la pauta para la definición del concepto así como toda la metodología implicada en la obtención de los datos. La clasificación de los niveles socioeconómicos sugerida por la AMAI es la categoría de análisis social general y aplicada. El nivel socioeconómico se refiere al grado de bienestar de un hogar, los clasifica y en consecuencia lo hace con todos sus integrantes de acuerdo con su situación económica y social y qué tan satisfechas están sus necesidades básicas. En resumen, el nivel socioeconómico representa la capacidad para acceder a un conjunto de bienes, así como un patrimonio.

Dada la subjetividad del concepto y los múltiples términos asociados (históricamente) con lo que hoy se denomina nivel socioeconómico, encontramos pertinente puntualizar lo que no se debe entender como, ni asociar con tal:

- Clase social: relacionado con casta, origen, ideología y jerarquía social. Quizá el término más arcaico sea el de casta, utilizado principalmente durante la época colonial que implicaba principalmente cuestiones genéticas. El origen racial, geográfico o lingüístico también queda relegado. La cuestión ideológica de tipo religiosa, política o de cualquier otra índole también queda fuera de la medición.

- Estilo de vida: prácticas y preferencias socioculturales. Si bien los niveles socioeconómicos sí toman en cuenta los medios para tener acceso a las prácticas y consumos culturales, no entra en cuestiones cualitativas relacionadas con gustos, inclinaciones y tendencias socioculturales consumidas por los individuos.
- Auditoría: verificación de la forma de vida y capacidad financiera. El nivel socioeconómico sí considera un recuento de espacios, bienes y servicios con los que cuenta el hogar que tienen el mero propósito de facilitar la vida cotidiana. La forma de vida, si es buena o mala, es una observación muy relativa que compete a la investigación cualitativa.
- Ingreso: este es uno de los componentes, mas no es el único que se toma en cuenta para la clasificación y descripción del nivel socioeconómico. La afirmación se refuerza al momento de ilustrar un contexto en el que un jefe de familia deje de percibir ingresos de manera abrupta. Tanto el hogar como sus individuos no pasan de inmediato de un nivel socioeconómico a otro, dado que la medición implica la cuantificación del patrimonio y potencialidades de sobrevivencia.

A grandes rasgos, el nivel socioeconómico desglosa 6 factores básicos de bienestar que se concretan en otras 6 dimensiones que constituyen un modelo holístico que permite evaluar en términos más o menos objetivos la capacidad para acceder a una 'vida práctica'.

Las críticas a este paradigma surgen principalmente de las ciencias sociales, específicamente de la sociología, y encuentra en la sociología culturalista francesa una fuerte antítesis. La propuesta de la no existencia de las clases sociales y la propuesta de agentes (individuos) en interacción en un determinado espacio social insertado en un campo social es un argumento sólido para cuestionar una rigurosa clasificación de un individuo y un hogar en determinado nivel. La apuesta de sociólogos de la corriente se inclina por una revisión de índole cualitativa del tiempo y del espacio del individuo así como de su capital simbólico y político.

La propuesta de los niveles socioeconómicos encuentra simpatía en las ciencias económico-administrativas que históricamente se han apoyado en metodologías cuantitativas para sus labores, por lo que consideramos es propia de nuestro tiempo y espacio utilizar parte de esas herramientas para lograr un objetivo análisis de nuestra unidad de observación.

Recientemente se acordó la clasificación de 7 niveles socioeconómicos que ayudados con una metodología cuantitativa permiten clasificar tanto a los hogares como a sus habitantes en uno de estos niveles. La herramienta es un riguroso instrumento de medición que permite alcanzar una cifra que posiciona al hogar en cierto rango de valores que reúne 6 factores de bienestar traducidos en 6 dimensiones.

Tabla 4. Patrón de medición de los niveles socioeconómicos.

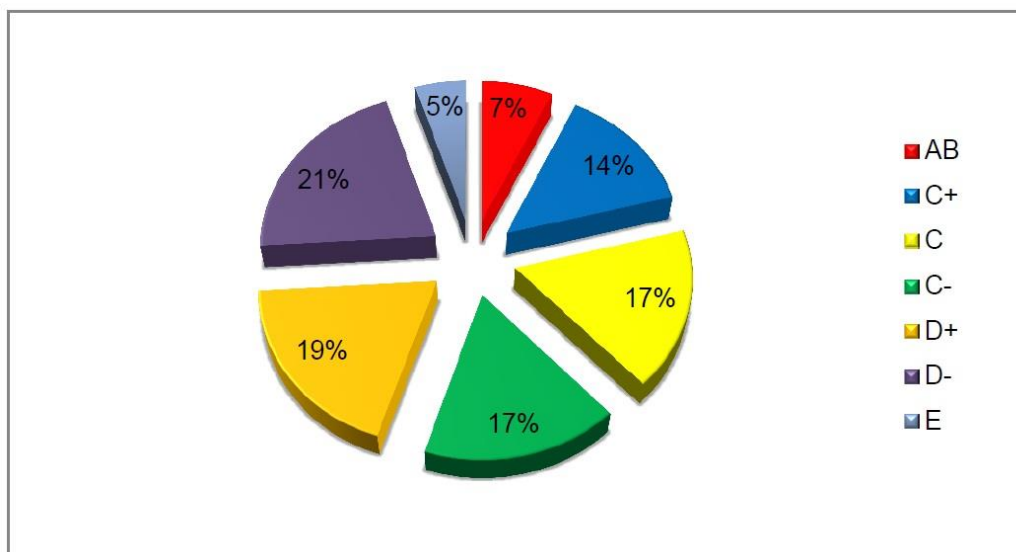
FACTORES DEL BIENESTAR	DIMENSIÓN DEL BIENESTAR	DESCRIPCIÓN
Tierra	Características de la vivienda	Está relacionado con la propiedad de la vivienda, sus dimensiones y cantidades de espacios así como los materiales utilizados para su construcción y acabados.
Agua	Infraestructura sanitaria	Se refiere a la modalidad de cómo se hace llegar el recurso a la vivienda, su distribución dentro de ella y su calentamiento y cómo se deshacen del mismo. A la par se observa si se cuenta con infraestructura para su almacenamiento.
Energía	Infraestructura práctica	Implica la propiedad de autos y electrodomésticos para facilitar la vida dentro de la vivienda.
Tecnología	Tecnología/Conectividad	Está relacionado con posesión de equipos de comunicación y esparcimiento así como la capacidad de acceder a espacios/organizaciones privadas y realizar viajes al interior del país o al extranjero.
Individuo	Capital humano	Se vincula al grado de escolaridad del jefe de familia.
Sustentabilidad	Planeación	Gestión del gasto/ahorro en alimentos, educación, servicios, esparcimiento, transporte y comunicación.

Fuente: Los Niveles Socioeconómicos y la distribución del gasto 2009.

La delimitación y descripción de las características generales del hogar están relativamente establecidas, ya que se pueden presentar rasgos principalmente

estéticos que no tienen impacto alguno en la respectiva clasificación. La jerarquización del nivel socioeconómico abarca desde el nivel AB, que es considerado aquel que posee una gran cantidad de servicios que inclusive pueden considerarse no indispensables así como un fácil acceso y movilidad social. Las facultades anteriores van disminuyendo paulatinamente hasta desembocar en un nivel E, que es el nivel en el que se encuentran más carencias. A manera de contextualización se presentan los resultados generados en el año 2009 sobre la clasificación de las viviendas de México y su nivel socioeconómico.

Gráfica 7. Distribución de las viviendas de México según su nivel socioeconómico en el año 2009.



Fuente: elaboración propia con datos de la AMAI. Niveles Socioeconómicos 2009.

Específicamente en nuestro estado nos es útil la información recabada recientemente relacionada a 3 de los factores de bienestar anteriormente descritos:

Tabla 5. Cobertura de servicios básicos en Baja California.

SERVICIO	COBERTURA	
Electricidad	840,665	98.50%
Agua	807,329	94.60%
Drenaje	797,017	93.40%
Total de viviendas	853,254	

Fuente: elaboración propia con datos de INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010. Baja California/Viviendas particulares habitadas por tamaño de localidad, disponibilidad de energía eléctrica y agua según disponibilidad de drenaje y lugar de desalojo.

Compromiso organizacional

Está de más puntualizar que una vez establecido un trabajador en una organización se entabla un compromiso formal (de ambas partes) de tipo laboral que tiene por objeto la prestación de la mano de obra a cambio de una determinada remuneración. Por un lado, el anterior es un compromiso ‘tangible’, es decir, queda asentado por escrito y está regido tanto por las leyes y normas vigentes oficiales así como por las establecidas por la misma organización. El compromiso anterior es relativamente medible y ha sido un parámetro a tomar como referencia por parte de la organización cuando se pretende tener algún tipo de consideración hacia el trabajador, por ejemplo: asistencia, puntualidad, horas trabajadas, eficiencia, etc.

Por otro lado, existe un compromiso intangible que se va construyendo, se refuerza y se debilita según el tipo y calidad de la interacción del trabajador con su entorno y en consecuencia con la organización; nos referimos aquí a un compromiso organizacional. “El compromiso organizacional es el grado en el que un empleado se identifica con una organización en lo particular y con sus objetivos y desea mantener su membresía en la organización” (Robbins y Coulter, 2005).

Son Meyer y Allen (1990) los investigadores en cuestiones administrativas que ahondan acertadamente en el tópico que aquí se plantea tanto en el plano teórico como en el empírico, documentando investigaciones relativas al compromiso organizacional y desarrollando modelos para su respectivo análisis. Estos autores señalan una fuerte carga de cuestiones actitudinales y conductuales en este rubro que pueden ser

relativamente medibles y que bien pueden ser valiosos insumos de información para dar tratamiento al recurso humano en cualquier organización.

La cuestión actitudinal en el compromiso organizacional está presente en el proceso que se da cuando el trabajador reflexiona su relación con la organización y equipara sus valores y metas personales con la misma y en consecuencia asume una postura que condiciona su integración y adaptabilidad; es decir, es una disposición, una condición del ánimo hacia el resto de los miembros de la organización en lo particular y en lo general. Por otro lado, la cuestión conductual es la actitud manifiesta, el conjunto de acciones concretas del trabajador y el cómo se ocupa de eventos específicos que se generan día a día al interior de la organización; es la interacción laboral la condición práctica en donde la actitud se traducirá en comportamiento.

Hasta este punto, es innegable que el compromiso organizacional ha tenido que, históricamente, recurrir a la psicología social para auxiliarse en el estudio de las relaciones humanas en una organización delimitada, lo que torna aún más complejas las investigaciones en el campo de las ciencias económico-administrativas.

El modelo propuesto por Allen y Meyer (1990) sobre las dimensiones del compromiso organizacional es la sinergia e interdependencia de 3 factores:

- Compromiso afectivo.
- Compromiso de continuidad.
- Compromiso normativo.

El *compromiso afectivo* es definido como la cohesión, los lazos meramente emocionales que experimenta y forja el trabajador hacia la organización como consecuencia del clima organizacional percibido así como de la satisfacción laboral que este presenta; es decir, si sus expectativas y necesidades están, al menos en vías de ser, solventadas al grado que lo faculen identificarse con la empresa.

Meyer y Allen (1990), en su teoría, plantean 3 presuntos factores que se pueden relacionar específicamente con el compromiso afectivo, que si bien hacen hincapié en que no hay evidencias científicas de que así sea, sí se puede sostener una sólida

hipótesis que permita ir desglosando la cuestión del compromiso organizacional. Según los autores, el compromiso afectivo está mediado por:

Características personales: el perfil demográfico del trabajador, específicamente la edad, género, grado de escolaridad y la ocupación del mismo tienen una presunta relación con el compromiso afectivo, mas no se han encontrado relaciones fuertes ni consistentes de manera científica. Los autores suponen que la relación entre la ocupación y el compromiso se puede ver alterada debido al puesto o actividad específica que desempeña el trabajador en la empresa. Por otro lado, se cita que resulta complicado obtener datos consensados sobre las características del trabajador y su compromiso afectivo debido a que existen múltiples factores que inciden en la medición del compromiso organizacional, tales como el rol específico dentro de la organización, la calidad del puesto, así como las recompensas y reconocimientos que haya recibido el trabajador durante su permanencia.

Estructura organizacional: el puesto que ocupa el trabajador dentro de la organización es relevante para la cuestión del compromiso afectivo, ya que es vital para cada miembro de la empresa sentirse partícipe de las decisiones que se concreten, lo cual se puede asociar directamente a la cuestión de la autoestima, que no es más que una dimensión más del plano emocional al que hemos hecho alusión. Los autores hablan de una descentralización en la toma de decisiones que permitan integrar, y en consecuencia dar cohesión a las perspectivas, abrir el proceso de la toma de decisiones que permitan la formalización de políticas y procedimientos que se traduzcan en eficacia y eficiencia.

Experiencia laboral: la teoría contingente de las organizaciones se hace presente en este tercer rubro cuando los autores rescatan un factor exógeno a la empresa, propio del bagaje del trabajador. Allen y Meyer proponen un vínculo entre las variables de la experiencia laboral y el compromiso afectivo y encontraron, en consecuencia, que el compromiso se desarrolla como resultado de las experiencias que satisfacen las necesidades de los empleados y que son compatibles con sus valores. En esta vertiente, fue pertinente dimensionar la experiencia laboral en dos categorías; 1) la que satisface al trabajador y lo hace sentirse cómodo en la organización, tanto física como psicológicamente, y 2) la que contribuye a un

sentimiento de competitividad en el papel desempeñado. Los autores señalan que es presumible que el recurso humano quiera permanecer en la organización si se les proporcionan experiencias de trabajo positivas que permitan capitalizar al interior de la misma o trasladarla en caso de abandono.

El *compromiso de continuidad* se refiere a aquel que a raíz de la inversión de tiempo y esfuerzo en la capacitación y adquisición de conocimientos, por su permanencia en la empresa, está en riesgo de perderse. Cabe aquí hablar de los costos tanto financieros, físicos y psicológicos en los que incurrirá el trabajador desde el momento que abandone la organización en la que se encuentre e inicie la búsqueda de otra a la cual incorporarse. Lo anterior supone un vínculo de continuidad ya que abandonar la empresa implicaría perder el empleo y limitarse a trasladar su capital de conocimientos y habilidades adquiridas en el mejor de los casos.

Factor también relacionado con el compromiso de continuidad es la percepción e incertidumbre que tenga el trabajador sobre el mercado laboral y las potenciales oportunidades y alternativas de trabajo que se le presenten. Debido a que el compromiso de continuidad refleja el reconocimiento de los costos asociados con el abandono de la organización, algo que aumenta los costos percibidos pueden considerarse un antecedente.

Por otro lado, existen también el temor a la pérdida o a no encontrar las condiciones y beneficios atractivos que la organización otorga, privilegios relacionados a la antigüedad, desempeño, trabajo en equipo o que inclusive esto se lleve del plano laboral al familiar al grado de tener que alterar el orden y las costumbres familiares y perturbar las relaciones personales ya establecidas también son factores exógenos que inciden en el compromiso de continuidad por parte del trabajador.

Cualquier cosa que aumenta el costo asociado con el abandono de una organización tiene el potencial para crear compromiso de continuidad. En algunos casos, los costos por el supuesto abandono se desarrollan como resultado directo de las acciones tomadas por el empleado con pleno reconocimiento de que salir de la organización será más difícil. El compromiso de continuidad se concreta cuando el trabajador reconoce los costos generales y particulares en los que puede incurrir por su salida de la organización. A la par, el factor mano de obra calificada es algo muy

presente en los mercados laborales, especialmente en el sector de la manufactura, y es una manera también de medir y posicionarse y en consecuencia cotizarse para cuestiones de movilidad laboral.

El *compromiso normativo* es quizá el que apela más al trabajador como individuo y a sus valores ya que implica cuestiones éticas, de lealtad y de gratitud. Los autores se refieren a la posible gratitud que pueda sentir el trabajador hacia la organización en respuesta a las condiciones, beneficios y trato brindado por la misma. En este rubro, la organización apuesta a una posible reciprocidad por parte del trabajador que se manifieste al menos en la permanencia laboral consecuencia de estímulos, oportunidades y recompensas brindadas que generen en él una sensación de deuda. Al respecto, Allen y Meyer (1991) puntualizan que la literatura sobre el desarrollo del compromiso normativo es teórico y no empírico y a la par bosquejan una posible administración de este compromiso.

Es pertinente señalar que el análisis del compromiso organizacional y por sus componentes que hemos citado (afectivo, continuidad y normativo), se complica por el hecho de que estos pueden ejercer efectos relativamente interdependientes en un individuo en particular. Lo anterior se traduce en que basta un fuerte compromiso al menos de uno de los 3 componentes para así poder hablar de un compromiso organizacional que permita dar razón congruente a la permanencia.

Independientemente del concepto históricamente adquirido, el compromiso organizacional ha sido un común denominador en todos los estudios sobre el fenómeno de la rotación en las empresas y una de las variables con mayor peso al momento de medir factores del ambiente interno de la organización. “La investigación sugiere que el compromiso organizacional también conduce a niveles más bajos, tanto de ausentismo como de rotación y, de hecho, es un mejor indicador de la rotación que de la satisfacción en el trabajo” (Robbins, et al., 2005).

Clima organizacional

La organización está formada por individuos que conforman una estructura más o menos compleja según su tamaño. Consecuencia inevitable de esa complejidad es la

interacción entre ellos y es así como podemos hablar de un clima, que no es más que las condiciones humanas generales en que desarrollan sus labores. Es así como podemos hacer alusión a una necesaria interacción que se denomina integradora, con la cual un individuo busca sentido de comunidad, pertenencia y asociación con todos los involucrados en la organización; este tipo de interacción se hace compleja dado que se encuentra en el nivel interpersonal.

Este tipo de interacción “conecta a quienes se relacionan implicando y dando cuenta de sus sentimientos, personalidades, motivación, autorrealización. Comprende la información que supone una expresión interna de estados de ánimo, necesidades personales y datos que den cuenta de emociones que impliquen la relación con el otro” (Macías y Cardona, 2007).

El clima organizacional es definido en principio en términos de percepciones compartidas de las políticas organizacionales, prácticas y procedimientos (Reichers y Schneider, 1990). Además el clima organizacional incluye las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos. El clima organizacional, refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado. Las percepciones sobre el clima organizacional son consideradas un determinante crítico del comportamiento de los individuos en las organizaciones, mediante la relación entre las características del entorno laboral y las respuestas de los empleados. (Cotton, 2003) (Flores, 2009).

A fin de comprender mejor el concepto de clima organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos propuestos en el modelo de María Virginia Flores (2009) sobre lo que es el clima organizacional:

- *El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.*

- *Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.*
- *El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.*
- *El Clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.*
- *Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.*
- *El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.*

La cuestión del clima organizacional implica cuestiones de personalidad, actitudes e idiosincrasia por parte de las personas implicadas, por lo que la parte de la subjetividad siempre estará presente al momento de una evaluación; es decir, el factor 'percepción' es lo que permite al trabajador armar un mapa mental de cómo están las cosas en su ambiente en relación a sus valores y criterios con una objetividad relativa. Hay que entender que la percepción se formula con estímulos mutuos más o menos intensos donde la interacción ya no permite delimitar con precisión cuestiones éticas y morales.

Tanto la percepción como la actitud deben ser entendidas como productos sociales, productos de la interacción integradora. Las percepciones surgen por la simple exposición del individuo a la realidad, por estar en interacción con el ambiente y encontrarle significados a lo que le es común con sujetos, objeto o procesos, nunca desaparecen y su construcción-modificación es inversamente proporcional a la información adquirida. Hay que asumir a la interacción y sus estímulos como no neutros, la percepción solo se podría medir en términos de favorable o no. La percepción es comprendida como un proceso individual, simple y primordialmente de registro de información: "los sujetos comprenden e interpretan de manera diferente la situación en que se encuentran y no se comportan de manera similar ante un procedimiento que se mantiene idéntico" (Moscovici, 2008).

Independientemente de la acepción ‘ambiente’, ‘atmósfera’ o ‘clima’, los estudiosos de las organizaciones y sus procesos sociales internos coinciden en que es 1) un factor sujeto a administrarse y 2) que es un proceso (primordialmente social) complejo con un alto grado de subjetividad dado que está construida por percepciones por la interacción de los sujetos con el ambiente tanto interno como externo.

Imagen 3. El compromiso organizacional y sus componentes.



Fuente: elaboración propia con base en Robbins.

Satisfacción laboral

El otro factor que va de la mano con el clima organizacional es la satisfacción laboral, concepto que al igual que el clima organizacional lleva una buena carga de factores psicológicos a nivel personal y grupal. Proponemos que el compromiso organizacional consumado, mediado por sus dimensiones, sea producto del equilibrio entre 2 componentes interdependientes como el clima organizacional y la satisfacción laboral. ¿Es el clima organizacional el que determina la satisfacción laboral del trabajador? ¿Es la satisfacción laboral del trabajador la que propicia un clima organizacional óptimo?

Más que evocarnos en contestar esas interrogantes nos limitaremos a plantear una propuesta sencilla que las defina de manera mínima y que entienda al compromiso organizacional como la sinergia de ambas.

El concepto de satisfacción laboral (al igual que clima organizacional) lleva una fuerte carga psicológica que históricamente ha sido asociado con la 'motivación', lo que permite un debate multidisciplinario de lo que en esencia es. Para tal disyuntiva algunos estudiosos de las organizaciones encuentran que "la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar, en que ésta última se refiere a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él. (Weinert, 1985)." (Peña, Olloqui y Aguilar, 2012).

Una propuesta similar a la anterior pero en términos reduccionistas sugiere que la satisfacción laboral "va más allá de las emociones y es definida como una *actitud generalizada ante el trabajo*" (Peña Cárdenas, 2012). Ciertamente, la satisfacción laboral en teoría puede ser una fuerte razón para el abandono de trabajo, lo cual (si nos apegamos al modelo propuesto) puede ser una respuesta a un clima laboral poco favorable ya que "la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan que deberían recibir" (Robbins, et al., 2005).

Según Flores (2009), entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho con su trabajo se encuentran:

- *Trabajos interesantes.*
- *Recompensas justas y equitativas.*
- *Condiciones laborales adecuadas.*
- *Buenos compañeros de trabajo.*

La teoría de las organizaciones tiene cada vez más clara la importancia de lo que implica el compromiso organizacional, el cual se logra en condiciones donde el clima y la satisfacción laboral encuentran coyunturas y sinergia. Las organizaciones desde un

enfoque contingente han echado mano de métodos y técnicas de investigación que acercan a la administración cada vez más a lo científico.

Dichos acercamientos no se pueden concebir sin el apoyo multidisciplinario de las ciencias sociales, específicamente en este caso de la psicología y ciertas ramas de dicho campo de estudio. El compromiso organizacional ya es sin duda un factor-variable en las investigaciones relativas a la rotación-retención de trabajadores en cualquier organización.

Condiciones y beneficios

La revisión bibliográfica en este apartado sugiere términos como 'servicios', 'prestaciones' y otros con los que encuentra similitudes y sinónimos. Las condiciones y beneficios del trabajo vienen a complementar el factor compromiso organizacional, abordado con anterioridad, y es el aspecto que cada uno de los trabajadores cree merecer según su percepción y desempeño. Independientemente del término, hacemos aquí un desglose de los factores que podríamos clasificar como alguna condición bajo la cual se va a laborar o un beneficio que se obtiene por el hecho de estar afiliado a la organización.

Hablamos y proponemos aquí el término condiciones dado que se entiende de manera más general y pueden englobar algunos conceptos de los aquí citados. Sugerimos asociar a las condiciones como la parte legal correspondiente a la organización y que son ineludibles, es decir, una vez celebrada la contratación es una obligación por parte del patrón remunerar al trabajador por prestar sus servicios por determinada actividad en un tiempo y espacio definido, fundamentadas en leyes y reglamentos. Sobre esto que nosotros hemos catalogado como 'condiciones', Reyes (1980) hace la siguiente categorización:

- *Beneficios*: "etimológicamente significa 'hacer un bien'. Este término mira más bien a la persona que lo recibe, que a quien lo otorga". El debate sobre los beneficios implica cuestiones desde su propia existencia, cuestiones morales y políticas. ¿Se debe proporcionar un beneficio? ¿Qué tipo de beneficio? ¿Por

qué? ¿A quién o quiénes? ¿Con qué objetivo? Las respuestas parecen obvias pero para cada organización el otorgar ciertos beneficios implica un proceso complejo de toma de decisiones. No cabe lugar para nuestra investigación una discusión sobre la viabilidad o conveniencia de otorgar ciertos beneficios a los trabajadores, ya que como lo hemos expuesto, el complejo contexto del sector maquilador en el que estamos situados impacta en la cuestión de la demanda y oferta de trabajo al grado de que sí existe la plena posibilidad de que un trabajador tenga por sus condiciones óptimas un abanico de posibilidades para elegir la organización en la cual trabajar.

- *Servicios*: para entender o complementar el beneficio, la cuestión del servicio es un concepto más actual y coloquial para la clase trabajadora, “servicios son todas aquellas actividades, costeadas por la organización, que proporcionan una ayuda o beneficio de índole material o social a los empleados; prestaciones, aportaciones financieras con las que la organización incrementa indirectamente el monto que por concepto de salario, (sic) percibe el trabajador” (Arias, 1980).
- *Prestaciones*: representa cosas o facilidades que un patrón otorga a sus trabajadores en adición al salario estipulado. Dado un importante apunte de Fernández Galicia (1980) “La distinción entre servicios y prestaciones no es clara; con frecuencia se usan estos términos como sinónimos” existe la posibilidad de enmarcar (a manera de propuesta) estos 2 rubros como parte de las condiciones de trabajo.
- *Ayudas*: “lleva implícita la idea de algo cuya utilidad viene a completar o perfeccionar la que produce otra cosa principal” (Reyes, 1980). Es quizá este el factor que hace que una organización se distinga de otra y queda a pleno criterio de la misma.

En cuanto a los 4 factores anteriores, Arias (1980) hace las siguientes especificaciones:

- *Las prestaciones y los servicios son beneficios marginales; es decir, adicionales al salario nominal.*

- *Constituyen una ventaja y un valor básico para el trabajador.*
- *Son distintivamente suplementarios a los salarios nominales.*
- *Están apoyadas o financiadas, en parte o totalmente, por el patrón; por lo menos, este lleva sobre sí la mayor parte de los gastos.*
- *Otorgan un tipo de ayuda que un trabajador, por su propia cuenta y como individuo aislado, no podría o le sería difícil conseguir para sí.*

Una vez entendido el contexto contingente en el que está insertada nuestra organización es fácil entender la autonomía de esta para idear, gestionar y brindar beneficios exclusivos de esta que sin duda puede ser un potencial atractivo para captar mano de obra o ser una razón para la permanencia de su personal y en consecuencia buscar una disminución en la rotación de personal. “Las prestaciones, desde el punto de vista de la obligación moral y social que encierran o deben contener, se adaptan y proporcionan de acuerdo a la capacidad económica de la organización y con base en las necesidades de los trabajadores de cada lugar y cada tiempo” (Fernando Arias Galicia, 1980) lo que viene a coincidir con toda la teoría contingente manejada con anterioridad. Cabe también en este apartado hacer la respectiva clasificación de la modalidad en la que se puede ofertar dicha condición o beneficio para el trabajador. La siguiente es la clasificación de los beneficios según Arias (1980):

- *En dinero.*
- *En especie.*
- *En facilidades, actividades o servicios.*

Sobre la finalidad de las condiciones y beneficios, el modelo propuesto por Reyes Ponce (1980) nos permite hacer una clasificación muy general:

- *Mejorar el ambiente de trabajo.*
- *Complementar el salario.*
- *Mejorar la salud del trabajador y de su familia.*
- *Mejorar la alimentación del trabajador y su familia.*

- *Dar al trabajador seguridad en sus ingresos.*
- *Ayudar al trabajador en sus problemas familiares.*
- *Ayudar al trabajador en la ampliación de su cultura.*
- *Descanso y recreo del trabajador.*
- *Estimular y premiar acciones a favor de la empresa.*
- *Servicios misceláneos.*

Familia y comunidad

Sin duda, para abordar el tema de la familia es pertinente el apoyo en varias de las ciencias sociales. A la par, los enfoques, modelos y posturas ideológicas de todas y cada una de ellas pueden desembocar en una extensa teoría y múltiples razones de lo que es y las funciones sociales, políticas y culturales de esta.

Una vez situados en el ambiente externo de la organización, suponemos que el factor de mayor peso en la toma de decisiones por parte del trabajador es la familia, por lo que nos es preciso concebirla desde una perspectiva social como “una de las instituciones de referencia más importante para las personas, tanto en sus biografías como en sus proyectos de vida, así como uno de los tópicos presentes en la mayoría de los discursos” (Arriagada, 2007).

Cabe mencionar que la revisión bibliográfica distingue de manera antropológica y sociológica 7 modelos de configuración de la familia de manera socio-histórica y existe el común denominador que se concibe a tal como “una institución social, la más antigua y extendida de todas. Las instituciones se pueden definir como estructuras de normas donde se fija y mantiene un juego de roles sociales; en este sentido, también es posible verlas como un tipo de equilibrio social entre poder y beneficios. Una familia, entonces, es una institución definida por normas para la constitución de la pareja sexual y de la filiación intergeneracional” (Arriagada, 2007).

La realidad mexicana nos posiciona en una similitud con las características socio-históricas de un modelo americano-criollo de familia que no es más que la ‘evolución’ del modelo de la familia cristiana europea pero que las cuestiones primordialmente socioeconómicas del continente americano colonizado en el siglo XVI modificó. Los

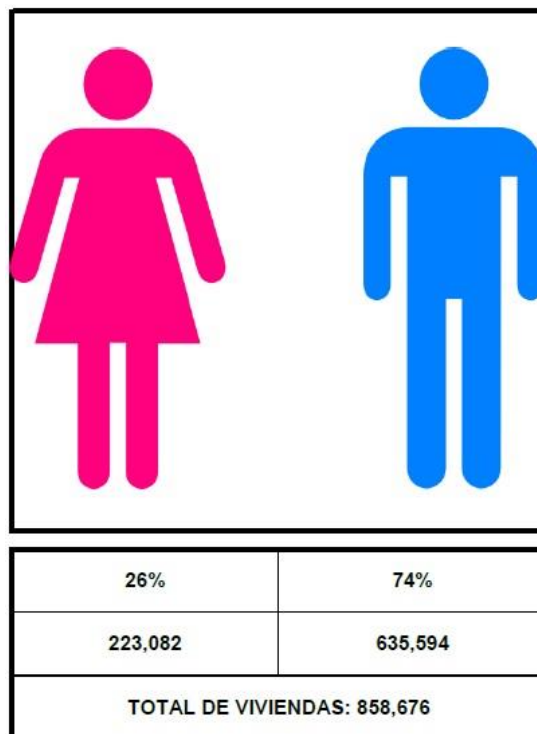
rasgos más generales de las dinámicas de una familia americana criolla pueden considerarse los siguientes:

- Patriarcado tradicional europeo.
- Aceptación del cónyuge sin importar su “clase social”.
- El matrimonio como una elección y no una obligación.
- El matrimonio religioso y/o legal y el concubinato socialmente aceptable.
- La monogamia como premisa principalmente religiosa.
- Los ideales de poligamia son más anhelados en las clases bajas.
- Las normas sexuales se encuentran a menudo divididas, siendo los estratos altos y bajos los más indulgentes.

La misma autora (Arriagada) habla de 3 momentos con una profunda repercusión en el modelo socio-histórico de la familia específicamente en el patriarcado. Al respecto de este, se argumenta un debilitamiento y señala particularmente los momentos inmediatos posteriores a las dos guerras mundiales, así como el año de 1968 como causas de dicho fenómeno.

Sin duda, para poder conocer las dinámicas y prácticas socio-culturales familiares y cómo sus miembros se desenvuelven en la sociedad es pertinente conocer los tipos de jefaturas de los hogares ya que seguramente se pueden encontrar fuertes rasgos. Los datos rescatados al respecto se presentan a continuación.

Imagen 4. Distribución del total de los hogares de Baja California según jefatura en el año 2010.



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010.

Independientemente de las características de la familia, sus patrones, sus hábitos y costumbres, los rasgos de una familia criolla americana están presentes en mayor o menor medida en las familias de nuestra demarcación social. La familia como núcleo y organización natural básica de toda sociedad es el primer nicho a estudiar para entender la complejidad social y los tipos de interacciones de sus miembros con otras organizaciones.

Es pertinente para nuestro contexto, frontera y dinamismo económico, concebir a la familia en términos globales y acorde a nuestra perspectiva general de las organizaciones y su respectivo funcionamiento. Un aporte más actual, global y relacionado con el ambiente externo de toda organización es en el que “La familia nunca es una institución aislada, sino que es parte orgánica de procesos sociales más amplios, que incluyen las dimensiones productivas y reproductivas de las sociedades, los patrones culturales y los sistemas políticos. Los hogares y las organizaciones

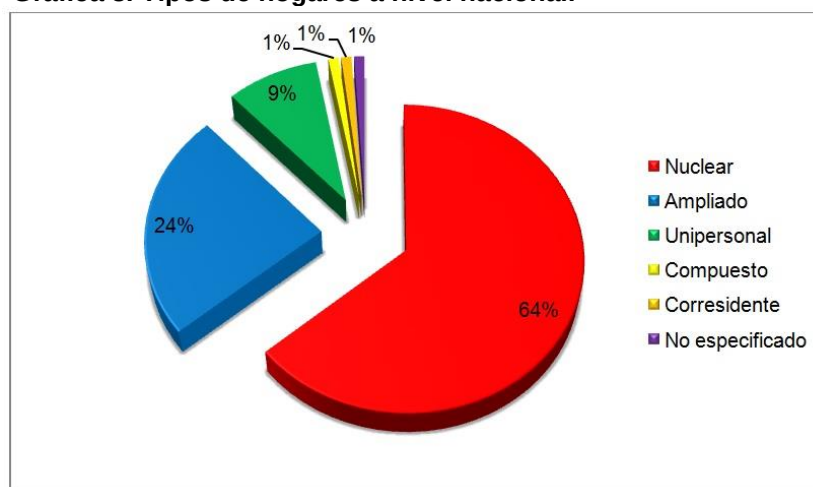
familiares se relacionan con el mercado de trabajo y la organización de redes sociales” (Arriagada, 2007).

En términos meramente cuantitativos y para efectos de investigación y estadística se concibe a la familia como al grupo de personas con parentesco que comparten un proyecto de bienestar. Generalmente la familia ocupa un hogar, lo cual no significa que un hogar es ocupado necesariamente por una familia. Hogar es el conjunto de personas que pueden ser o no familiares, que comparten la misma vivienda, la cual se sostiene de un gasto común. Una persona que vive sola también constituye un hogar (INEGI. Hogares familiares y hogares no familiares, 2010).

Tipos de hogares:

- *Nucleares: conformado por una pareja con o sin hijos o por uno de los padres (padre o madre soltero [a]) con hijos.*
- *Ampliados: conformado por un hogar nuclear más otro pariente (hermano, tío, primo, suegro, etc.).*
- *Compuesto: conformado por un hogar nuclear o ampliado más personas sin parentesco con el jefe del hogar.*
- *Unipersonal: conformado por una sola persona.*
- *Corresidente: conformado por dos o más personas sin relaciones ni parentesco.*

Gráfica 8. Tipos de hogares a nivel nacional.



Fuente: INEGI. Distribución porcentual de los hogares por tipo y clase de hogar para cada sexo del jefe, 1950 a 2005.

Cabe resaltar el crecimiento de una nueva composición familiar de tipo nuclear denominada 'reconstituidos' que se compone por una pareja (con hijos) en la cual solo uno de ellos (padres) es padre o madre biológico [a] de alguno o todos los hijos. El creciente número de divorcios no necesariamente se puede seguir interpretando como disolución familiar.

Comunidad y grupos de referencia

Los estudios sobre el fenómeno de la migración se enfrentan a un serio resquebrajamiento de la noción de comunidad. Hablar de comunidad en Baja California, específicamente en Tijuana, con *migración permanente y migración temporal o circular* ha resultado todo un reto principalmente para los sociólogos contemporáneos.

En este panorama, hay quienes argumentan, basados en datos de tipo económico, político, social y cultural, un desarraigo y una falta de identidad en la ciudad por parte de sus habitantes, principalmente migrantes, que independientemente de ser objetivos o no, conciben a la ciudad en un contexto transfronterizo y como “un espacio urbano cuyas dinámicas comprenden la industria maquiladora, la migración transfronteriza y la transmigración, así como el comercio fronterizo” (León Barrios, 2011) lo que sin duda se traduce en complejidad social en el que la noción de comunidad ocupa más espacios para la discusión.

Para acercarnos a la noción de comunidad es pertinente anteponer un concepto relativamente abstracto que de primera impresión resulta sencillo definir; nos referimos a la vida cotidiana. Esta tiene que ver con las actividades necesarias para el “sustento diario, uso del tiempo libre, la educación, el trabajo, la religión, el matrimonio, el consumo y la familia” (León Barrios, 2011).

Hablar de vida cotidiana y de comunidad es hablar de las prácticas socio-culturales de interacción y de subsistencia de cualquier familia que se configuran mutuamente. La noción de vida cotidiana y en consecuencia la de comunidad lleva una fuerte carga afectiva y emocional que no se puede explicar sin el apoyo de las ciencias sociales, específicamente desde la perspectiva de la psicología social, la cual hace

importantes aportes sobre dicha cuestión. Es Whittaker (1980) quien hace un muy buen apunte al respecto:

Se llaman 'grupos de referencia' aquellos con los que se identifica psicológicamente el individuo. 'Grupo de pertenencia' son aquellos de los que es miembro el individuo, pero sin identificarse necesariamente con ellos. Los grupos de referencia y los de pertenencia pueden o no ser los mismos. No es necesario ser miembro de un grupo particular para identificarse con él y no es necesario identificarse con todos los grupos de los que se es miembro.

Con el apunte anterior nos permitimos establecer un imaginario, un acercamiento a una posibilidad: la vida cotidiana como dinámica y la comunidad como significado, vida cotidiana (pertenecer) y comunidad (identificarse). Es innegable que la familia y sus miembros funcionan como andamiaje entre la misma y la construcción-configuración de su propia comunidad a raíz del significado y representaciones que le van encontrando a sus hábitos, prácticas y costumbres.

Modelos históricos de estudio sobre la rotación

"La rotación de personal es el retiro permanente de la organización" (Robbins, 2004), es decir, un abandono definitivo. El proceso de la rotación en las organizaciones ha sido bastante estudiado desde diferentes posturas teóricas así como de enfoques de otras ciencias, especialmente la economía, rubro que las organizaciones privadas dedicadas a la producción de bienes u oferta de servicios cuidan más que el resto de las empresas.

Dicho fenómeno ha alcanzado una complejidad que cada vez implica más ciencias que las que han denominado como 'administrativas' para su estudio. Existen los modelos economistas, los cuales se han enfocado en analizar los costos que

genera el proceso completo de la rotación y así poder justificar el diseño y gestión de planes que permitan aminorar el impacto del abandono.

Según Millán (2006) la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es, por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización. La propuesta del autor coincide con la semblanza teórica-conceptual que hemos propuesto desde la delimitación de los ambientes y el enfoque situacional de la organización. El mismo autor en su tesis propone dos tipos de costos en los que una empresa se ve implicada por este fenómeno prácticamente inevitable.

Costos primarios: “se refieren a lo que se gasta para poder contratar al personal para que cubra las vacantes que hay por la rotación de personal” (Millán, 2006). Específicamente estas actividades son:

- *Reclutamiento y selección.*
- *Registro y documentación.*
- *Integración.*
- *Desvinculación.*

Costos secundarios: “se refiere a los gastos en la producción (...) gastos extras por personal que se contrate para no dejar la vacante vacía” es decir, “aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica (...) y se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación” (Millán, 2006) y los delimita de la siguiente manera:

- *Efectos de producción.*
- *Efectos en la actitud del personal.*
- *Costo extra laboral.*
- *Costo extra operativo.*

Independientemente de los costos generados y sus respectivas consecuencias, la discusión se ha centrado en cómo estudiar la rotación, cómo abordar al sujeto (trabajador), bajo qué perspectiva (social, psicológica, económica) y sus implicaciones con la organización. Históricamente los estudios sobre el fenómeno de la rotación han clasificado y jerarquizado las razones que generan la renuncia voluntaria de los trabajadores, lo cual ha permitido elaborar una interpretación de las razones posibles que generan un compromiso organizacional, satisfacción con las condiciones y beneficios y, si la lógica lo permite, deducir las razones por las cuales el trabajador sigue perteneciendo a la empresa.

Tabla 6. Modelos históricos de estudios de rotación según corriente, variables, autores y año.

MODELO	PROPUESTA	VARIABLES A ANALIZAR	AUTORES	AÑO
Economistas	Se contemplaba a la rotación como un efecto de factores económicos como la oferta y la demanda de empleo.	Desempleo	Slichter	1919
		Composición de la fuerza laboral	Reynolds	1951
		Inflación	Marc & Simon	1958
		Rotación en base a costos	Pencavel	1972
		Crecimiento de la economía	Abelson & Baysinger	1984
			Fimbres	1987
Psicólogos y sociólogos	Surge por la necesidad de complementar el modelo económico con determinantes no monetarios; incluye otras disciplinas para el análisis e incorpora factores del ambiente externo de la organización.		Mobley	1982
			Cotton & Turtle	1986
			Williams	1989
			Ochoa	1990
			Chaire	1993
			Ghafouri	1994
		Compromiso organizacional	Peña	1994
		Satisfacción laboral	Lee & Mitchell	1994
		Oportunidades fuera de la organización		
		Ambiente interno	Félix Verduzco	1998
		Necesidades y valores personales	West	2000
		Eventos fuera de la organización	Miller, Hom & Gómez	2001
			Carrillo & Santibáñez	2001
			Maerts, Stevens y Campion	2003
			García Rivera	2005
Practicantes	Pretende cerrar la brecha entre el conocimiento generado en la academia y la práctica real del fenómeno. Los practicantes son aquellos que están en contacto con el proceso de rotación y generan conocimiento científico.	Procesos críticos organizacionales	Fuentes & Martínez	2007
		Perfiles de contratación	Loess & Yoskowitz	2008
		Prácticas de reclutamiento	Shaw, Dineen, Fang & Vellella	2009
		Prácticas de liderazgo	Bryant & Vardaman	2010
		Compensaciones	Chen, Anderson & Bliese	2011
		Desarrollo y capacitación	Roseman	1981
		Evaluación de méritos	Hill	1989
			GALLUP	1998
			Garza	2008
			Trevor & Nyberg	2008
			Branham	2005
			Davis & Harris	2000
			Lingle	2005

Fuente: elaboración propia con datos de “Evaluación de los factores que determinan la rotación voluntaria de personal directo en empresas maquiladoras de Tijuana, B.C. México 1999-2009” Morales de la Garza.

Estudios de rotación aplicados en la industria maquiladora fronteriza

Es en la década de 1990 cuando los estudios sobre la rotación de capital humano en la industria maquiladora de la frontera concretan propuestas más endógenas y paulatinamente van incorporando factores ajenos a la organización que sin duda van reforzando la idea de la importancia del perfil demográfico y socioeconómico de los trabajadores para así relacionarlas con las intenciones de permanecer o no en la organización.

Un muy buen ejercicio fue el realizado por investigadores del Colegio de la Frontera Norte, específicamente por Carrillo y Santibáñez (2001), quienes concretan un modelo probabilístico del 'rotador', el cual lo clasifica en un tabulador y lo posiciona en un determinado nivel de potencial rotación. Los hallazgos y correlaciones más importantes del estudio fue el de la edad de los trabajadores, la cantidad y edades de los hijos así como la contribución del trabajador al ingreso y gasto familiar.

Es la propuesta de Barajas y Sotomayor (1992) la que plantea la presunta relación entre la estabilidad laboral y factores demográficos y socioeconómicos como la tenencia de la vivienda, los servicios públicos con los que cuenta, así como con el tipo de familia y cantidad de integrantes. Los resultados concluyeron por no encontrar una relación clara entre factores externos de este tipo con la permanencia/retención del trabajador en la organización.

Sttoddard y Verdugo (1992) incorporan una variable de tipo endógena a la organización a un modelo tradicional de estudio de la rotación. Estos investigadores ponderan: a) ambiente y condiciones de trabajo; b) salarios y prestaciones; c) relación entre trabajadores y supervisores; d) condiciones de vivienda y transporte público. Este trabajo logró posicionar a las empresas transnacionales con menor índice de rotación que las nacionales debido a sus condiciones patronales, al sector textil como el que posee mayor rotación, a las ciudades pequeñas con menor índice de rotación y al factor vivienda-transporte con un efecto generalizado y mínimo que no resulta de gran relevancia para estudiar el fenómeno.

Por otra parte, Canales (1993) retoma características del perfil sociodemográfico y relaciona estas con la inestabilidad laboral y clasifica como 'rotador' al trabajador

joven con bajo nivel de escolaridad y sin descendientes, mismos que asocia con aquellos que se van incorporando a la Población Económicamente Activa (PEA).

El postulado de Verduzco (1998) habla de la relación entre la edad y la condición del migrante con alta tendencia a rotar. Este investigador también hace hincapié en la importancia de integrar al trabajador a la organización como factor para lograr la cohesión con la misma. García y Vázquez señalan que factores como la satisfacción en el trabajo, el tipo de liderazgo que se ejerce y el perfil sociodemográfico del trabajador directo deben ser analizados en forma particular, ya que por desarrollarse bajo situaciones culturales y demográficas distintas, presentan características y modalidades diferentes.

La interrelación rotación-permanencia

Sostenemos, como ya lo hicimos en el capítulo uno, que no existe el modelo ideal, así como técnicas e instrumentos, para estudiar el fenómeno de la rotación y la retención del recurso humano en las organizaciones. Desde una perspectiva positivista nos permitimos establecer que la mera adecuación y traducción de los instrumentos para lograrlo no puede dar cumplimiento a los requisitos de confiabilidad y validez; mucho menos si hablamos de que históricamente se han ‘importado’ modelos de otros contextos.

Los instrumentos de investigación para evaluar las condiciones generales de las organizaciones así como para conocer las razones del abandono por parte del trabajador no pueden ser del todo objetivas y confiables ya que sin duda una evaluación de este tipo es meramente subjetiva, por lo que una carga afectiva-emocional es prácticamente indisoluble. Lo anterior nos permite reforzar la hipótesis específicamente en dos coyunturas: 1) una objetividad relativa de las razones expuestas por el trabajador, 2) la probable existencia de 2 o más razones del abandono sin margen para ponderar.

La vasta experiencia en procesos como el antes citado, así como la práctica, nos faculta para esbozar potenciales razones que dificultan la objetividad del conocimiento acerca de las razones del abandono y en consecuencia de la rotación:

- Indiferencia por parte del trabajador hacia la organización y hacia el trabajo.
- Desinterés en dejar testimonio positivo o negativo sobre su permanencia.
- Evitar dejar un mal antecedente que le perjudique al momento de buscar otro trabajo.
- Temor a expresar abiertamente que ha encontrado una mejor oportunidad.
- Vulnerabilidad por parte del trabajador si las condiciones de salida fueron adversas para él mismo.

Una hipótesis no formal de nuestra tesis es que el permanecer en una organización no necesariamente implica compromiso organizacional con las condiciones y los beneficios generales, por parte del trabajador, ya que hay que entender (en términos humanos-sociales) que la relación organización-trabajador se propicia primordialmente por una necesidad básica de subsistencia. “El estudio de la rotación voluntaria y de la retención están muy relacionados, por ello, para conceptualizar la retención, los investigadores han recurrido a estudiar la rotación voluntaria e, incluso, las conciben como ‘dos caras de una misma moneda’ y, por tanto, tiene sentido estudiarlas de forma conjunta (Hulin, 1991; White, 2001)” (Martín Sierra, 2011).

Es pertinente aquí establecer que tanto la rotación del recurso humano y la retención del mismo son procesos plenamente administrables en sus respectivas fases. Una vez establecido qué es la rotación, la retención se puede ir asimilando de la siguiente manera:

la retención va quedando conceptualizada como aquel proceso que trata de mantener en plantilla a los empleados, logrando que no se marchen a la competencia; también se asimila con la intención de permanencia del empleado y, además, se asocia con el diseño de prácticas y políticas que equilibren las necesidades de los empleados y desarrollen un entorno que anime a los empleados a permanecer en la organización. Dicho de otra

forma, la retención se puede entender como “mantener en la organización a los buenos empleados (Chew, 2004; Holtom et al., 2008)” (Martín, 2011).

Aunque los estudios sobre la rotación no permiten conocer las razones de la permanencia, ha sido una constante en sus investigaciones la medición del compromiso organizacional que delinea una aproximación a las intenciones del trabajador de abandonar o permanecer en la empresa para etiquetarlo como rotador o no rotador. Lo anterior permite reforzar la idea de esta relación intrínseca de los estudios de la rotación y la permanencia que si bien no ha ofrecido respuestas concretas para los interesados en la retención, sí ha permitido bosquejar hipótesis, alternativas y bases empíricas para su estudio primordialmente desde el enfoque cuantitativo.

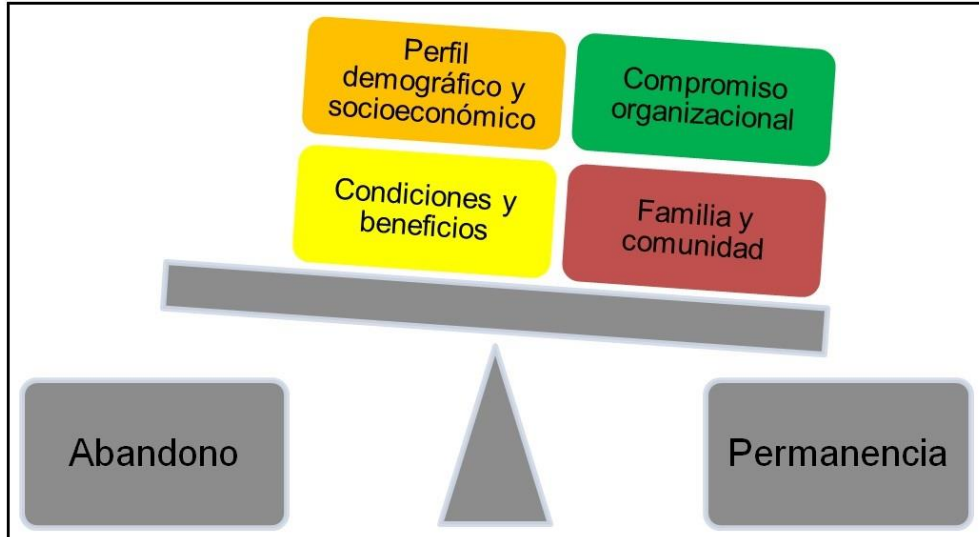
Históricamente, como ya se hizo la respectiva semblanza y recuento, el fenómeno de la rotación es el que ha sido más estudiado por las ciencias administrativas enfocadas específicamente a la administración del recurso humano. Dentro del universo de las organizaciones, es en el empresarial en donde existe la mayor inquietud y creciente interés por conocer las razones del porqué la gente pertenece a la organización.

El interés queda muy bien fundamentado una vez que las empresas le atribuyen cierto tipo de capital a todos esos conocimientos, habilidades, relaciones sociales, actitudes, afectos y destrezas que ha adquirido y desarrollado el trabajador a raíz de su antigüedad en la empresa, lo cual hoy por hoy es más apreciado que antes, a lo que Martín (2011) concluye:

Desde un punto de vista estratégico, las empresas deben diseñar planes de gestión de sus personas que favorezcan la retención funcional o, en otras palabras, traten de reducir la rotación voluntaria, disfuncional y evitable. Esta categoría es la que debe preocupar a las empresas, ya que es en la que pueden intervenir directamente a través de sus prácticas de recursos humanos, tratando de mantener a sus trabajadores más valiosos

y estratégicos. En definitiva, se trata de cambiar su idea de marcharse por la de quedarse, una tarea realmente compleja en la práctica empresarial.

Imagen 5. Factores que determinan la permanencia y el abandono.



Fuente: elaboración propia con base en el modelo Hom-García.

Modelos históricos de estudio sobre la retención

Según Martín (2011), es en 1958 cuando se gesta con March y Simon el primer modelo de investigación propia del fenómeno de la permanencia laboral que indirectamente incluye prácticas de recursos humanos y se hace un muy buen intento al contemplar factores exógenos a la organización relacionados con el tiempo destinado a otras actividades fuera de esta. Este primer modelo a grandes rasgos estudia las siguientes dimensiones:

- Características del trabajo
- Autonomía del puesto
- Supervisión
- Premios
- Recompensas
- Participación
- Tiempo (laboral y no laboral)

Esta última dimensión fue la que se correlacionó con la intención de abandonar o permanecer en la organización y se puede establecer que por sus características es la primera consideración formal a un factor externo de la organización que se incorpora a un estudio de esta naturaleza, por lo que sin duda es ya un referente y guía de estudios posteriores. A partir del estudio anterior (March y Simon) se derivan otros modelos importantes que sin duda han hecho aportaciones significativas al estudio de la permanencia del recurso humano.

Tabla 7. Modelos de estudio de la permanencia y variables consideradas.

	March y Simon, 1958	Price, 1977	Bluedorn, 1980	Mobley, 1979	Martín, 1979	Price y Mueller, 1981	Abelson y Baysinger, 1984	Hom y Griffeth, 1995	Mitchell, Holtom, et al., 2001	Maerzt, et al. (2001, 2004)	Luna y Camps, 2003	Peterson, 2004
Definición del puesto/trabajo: autonomía, retador, etc.	x		x	x		x	x	x	x			
Retribución-salario		x	x	x	x	x		x	x	x	x	
Recompensas y premios	x			x	x			x	x	x	x	
Relación con superior. Supervisión. Apoyo	x			x					x			x
Relación con compañeros									x			
Participación	x						x		x			x
Comunicación		x	x		x	x	x		x			x
Promoción			x		x	x	x		x			x
Formación						x		x	x			
Clima laboral				x			x		x	x	x	
Equidad y justicia percibida			x		x	x		x	x	x	x	
Ajuste persona-puesto									x	x	x	
Conciliación	x								x			x
Selección										x	x	
Integración, socialización		x	x		x				x			
Trabajo en equipo				x				x	x			

Fuente: Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas, Celia Martín Sierra, 2011.

Estos estudios sobre el capital humano en las organizaciones también han abordado variables como la actitud hacia el trabajo, la satisfacción con el mismo y la búsqueda de oportunidades de empleo en relación con la oferta y la demanda y las tasas de desempleo, lo cual coincide con los modelos economistas y psicológicos que estudiaron el fenómeno de la rotación.

Con todo y lo anterior, los académicos e investigadores urgen en la creación de modelos un tanto más incluyentes, ‘colectivistas’, entre ambientes internos y externos de las organizaciones que obedezcan a la contingencia global de cada región e incitan a la “necesidad de investigación que analice los efectos de los factores relevantes externos, organizacionales y demográficos en la gestión de recursos humanos” (García y Vázquez). A la par, concluyen que las organizaciones deben adelantarse y prever las intenciones de permanecer o abandonar la organización por parte de los trabajadores, lo cual resulta algo con cierta carga de subjetividad que sin duda puede ser medible.

Específicamente tanto Griffeth y Hom (2004) como Allen (2004) destacan la desproporcionada cantidad de trabajos realizados referentes a la rotación en contra de la permanencia y justifican los estudios de esta última fundamentándola en la creciente necesidad de crear estrategias de retención que permitan disminuir la rotación voluntaria que desde nuestra perspectiva merman el capital humano de la organización.

La paulatina incorporación de factores externos a la organización en los estudios del recurso humano han permitido relativos avances en al menos la perspectiva de cómo analizar el fenómeno de la rotación y en consecuencia la retención de capital humano. Las variables añadidas, principalmente las de tipo demográficas y socioeconómicas, han sido atinadas y han permitido ir delineando perfiles cada vez más precisos tanto de las personas susceptibles a rotar como aquellas con características asociadas a permanecer en la misma.

Particularmente en nuestro espacio y tiempo también existe una crítica a los estudios relativos a la rotación/permanencia que se han llevado a cabo en la región argumentando principalmente una ‘descontextualización’ de las variables estudiadas debido a las peculiaridades que muestra el sector maquilador de esta región fronteriza. Se señala por parte de los estudiosos del fenómeno que la literatura sobre rotación y gestión de recursos humanos en la industria maquiladora es escasa.

Hom, Shang y García (2012) concluyen que los modelos (norteamericanos) aplicados en la región son individualistas y suponen que la principal motivación de la permanencia laboral es la remuneración que alcanza el trabajador, factor que parece ser obvio y que históricamente estará en discusión en relación con otros factores.

“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” (García y Vázquez).

Los aportes de Mitchell, Holtom y Lee

Los planteamientos del apartado anterior permiten reforzar la idea de la retención o permanencia y su indisoluble relación con un presunto arraigo por parte del trabajador con su entorno general. En relación a lo anterior, Mitchell, Holtom y Lee (2001) plantean el concepto de “*job embeddedness*” (arraigo laboral). El término “arraigo” ha sido utilizado principalmente por sociólogos para explicar procesos complejos de las relaciones sociales, sus interacciones, influencias y limitaciones; sin embargo, el uso del término por parte de estos es mucho más amplio que el nuestro en términos de las unidades de análisis y las variables dependientes. A grandes rasgos, el término arraigo propuesto por Mitchell, Holtom y Lee tiene en consideración 3 puntos medulares:

1) *Fit*: compatibilidad, adaptación. Se define como la compatibilidad de un trabajador con su rol y la comodidad con una organización y con su entorno, con los objetivos de carrera, planes en común y empatía con la cultura organizacional así como la adaptación del trabajador al puesto de trabajo y al ambiente laboral.

2) *Links*: red social, vínculos, enlaces, conexiones. Se define como las relaciones interpersonales, grupales e institucionales al interior y exterior de la organización. Cuanto mayor sea el número de relaciones entabladas por el trabajador, tendrá mayor arraigo.

3) *Sacrifice*: sacrificio. Es el presunto costo económico, material o psicológico en caso de abandonar la organización.

Este modelo pretende dar explicación al fenómeno de la permanencia en la organización y sin duda viene a marcar una nueva línea de estudio que obedece a la contingencia de nuestro contexto y que incorpora elementos del ambiente externo (*off-*

the-job) de vital importancia para la vida cotidiana de cualquier individuo. Dicho modelo es tan amplio que es uno de los que más variables y dimensiones analiza.

El modelo Peter Hom-Blanca García

El modelo de Peter Hom y Blanca García concretado en 2011, que si bien tiene afinidades con los modelos psicológicos-sociológicos para el estudio de la rotación, es una muy buena línea de investigación a seguir primordialmente por 3 factores: 1) el modelo incorpora factores ajenos a la organización que otros modelos no habían contemplado, 2) es un modelo de investigación previamente aplicado en nuestro contexto (Tijuana), y 3) es un modelo con fuertes raíces en la teoría contingente/situacional, lo que permite adaptaciones a las circunstancias y necesidades de cualquier organización. A la par, el modelo Hom-García retoma el concepto general de Holtom, Mitchell y Lee de *embeddedness* aplicado específicamente al trabajo así como a los potenciales factores determinantes por la propia familia del trabajador.

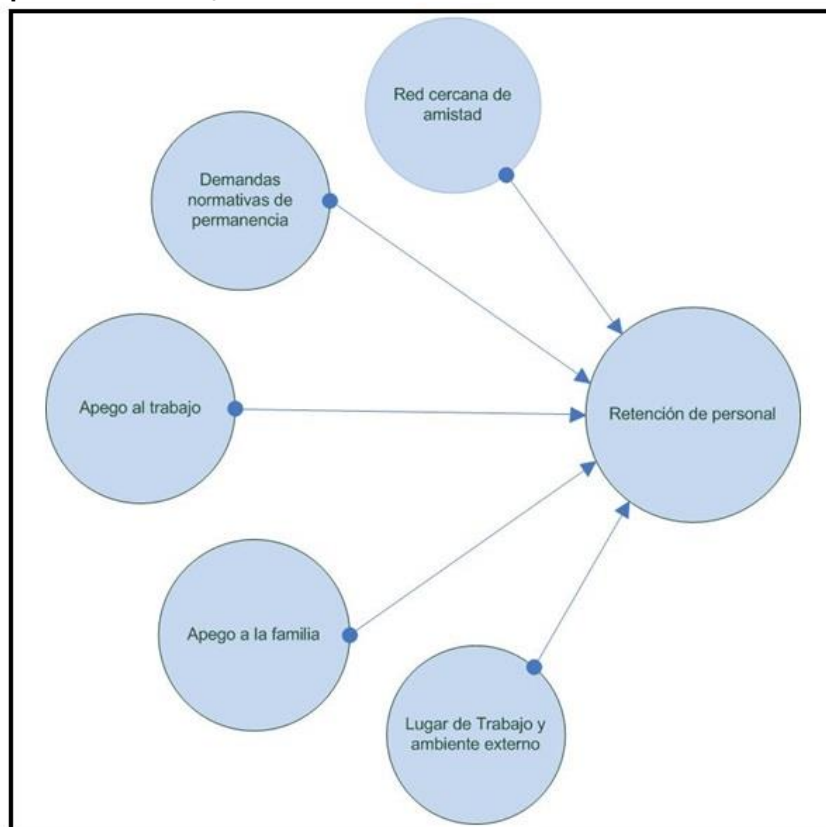
El trabajo de campo de Hom-García cobra mérito por la configuración e incorporación de elementos sociales básicos en la idiosincrasia mexicana que resultan una fuerte raíz para los hábitos, costumbres y vida cotidiana. El modelo tiene un buen acierto al rescatar e incorporar elementos sociales singulares de la región que es la migración tanto permanente como la circular. Históricamente se ha señalado a la ciudad como ‘polo’ y ‘trampolín’, es decir, como una ciudad con una amplia y creciente demanda de mano de obra y a la par, buscar la oportunidad (lícita o ilícita) de emigrar al país vecino. El fenómeno anterior cobra más relevancia cuando la misma ciudad asume un tercer rol como receptora de una ‘migración involuntaria’ que no es más que mexicanos que han sido expulsados de los Estados Unidos hacia nuestro país a través de este territorio.

Lo anterior desemboca en la urgente necesidad de incorporar al trabajo de investigación cuestiones de arraigo con la familia y la comunidad por los índices de migración temporal y circular particulares de esta ciudad en donde se suscitan “desplazamientos ‘continuos y recurrentes’ donde las definiciones origen y destino son imprecisas” (León, 2011).

La propuesta Hom-García concreta 5 variables independientes interrelacionadas con la retención laboral. Dicho modelo se establece en un instrumento de medición que consta de 125 preguntas con una escala Likert de 4 respuestas. Los principales objetivos a medir por el modelo citado son los siguientes:

- a) Relaciones laborales.
- b) Condiciones laborales.
- c) Arraigo laboral.
- d) Arraigo familiar.
- e) Trabajo y factores externos.

Imagen 6. Modelo para el estudio del arraigo laboral propuesto por Hom-García, 2011.



Fuente: Peter Hom-Blanca García

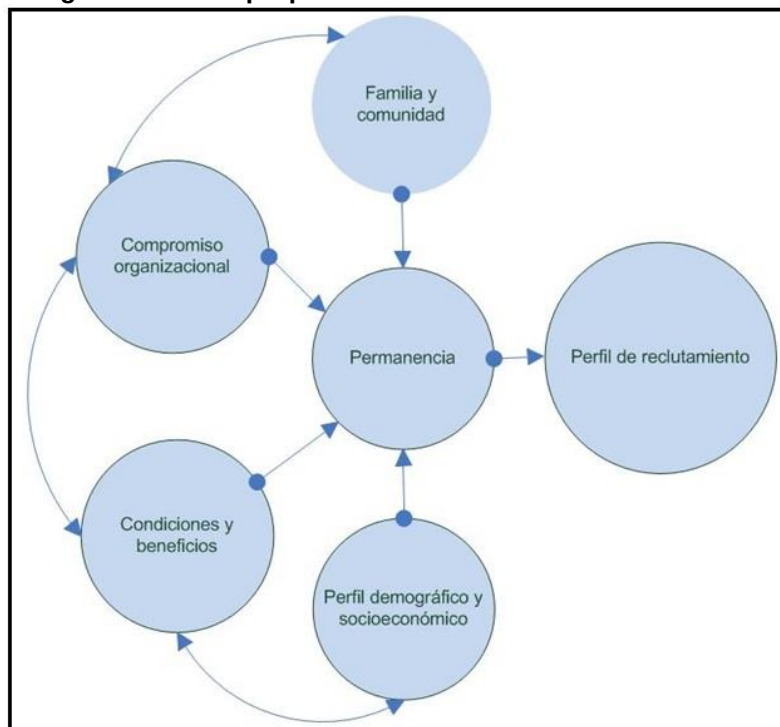
Ha sido explícita la postura contingente/situacional en la construcción teórico-conceptual de nuestro trabajo; esto nos posiciona en la facultad repensar y re-

configurar los métodos y técnicas de investigación de procesos complejos, tal es el caso del recurso humano, que impliquen la sinergia entre factores de ambientes tanto internos como externos de la organización. El ejercicio reflexivo y pragmático se concretó en un modelo paralelo con fundamento teórico en el preámbulo de este capítulo:

El exhaustivo análisis del modelo así como del instrumento de medición y sus respectivos indicadores, dimensiones y variables.

- Perfil demográfico y socioeconómico.
- Compromiso organizacional.
- Condiciones y beneficios.
- Familia y comunidad.

Imagen 7. Modelo propuesto.



Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 3

METODOLOGÍA Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Concepción de la idea

En la búsqueda de teorías ya escritas, se ha observado que no existe mucha información sobre las causas que generan la permanencia desde el proceso de reclutamiento hasta la contratación del personal; la mayoría de los estudios se centran en la retención del empleado una vez que ya ha sido contratado, tales como análisis de clima organizacional, relación jefe-empleado y condiciones de trabajo.

En la industria maderera, una particularidad es que sus condiciones ambientales son parecidas, ya que en todas existe polvo, ruido, frío o calor dependiendo de la temporada, trabajo de pie, olor a pintura, entre otros. Si bien estas condiciones pudieran ser causantes de rotación, son variables que existen y no pueden ser modificadas porque es la razón de ser de esa industria; lo que no se analiza en detalle y es parte de lo que estaremos estudiando en esta investigación, es por qué esos trabajadores decidieron quedarse y cómo el proceso de reclutamiento puede ayudar para incrementar la permanencia.

En ciertas organizaciones de trabajo pesado y condiciones ambientales al natural, se establece que en el momento de su reclutamiento se les dé un recorrido por la empresa, para explicarles la labor a realizar y que puedan decidir antes de seguir con el proceso de contratación, si consideran que el trabajo será de acuerdo a sus expectativas; este tipo de medidas también ayudan para que durante el proceso de reclutamiento se reduzca el grado de rotación.

En muchas empresas en las que tienen que competir en tiempos de entrega, se hace importante el reclutamiento inmediato de personal, dando como resultado que el departamento de Recursos Humanos se olvide de filtros muy importantes para la contratación, los cuales se han establecido como determinantes para la definición del personal adecuado a captar y debido a la exigencia y el corto tiempo que el área de producción les otorga, los fuerza a que incorporen personal rápidamente. En teoría se consigue el objetivo de obtener empleados, pero no se sabe cuánto tiempo permanecerán estos en la compañía.

En el proceso de contratación las empresas que necesiten reclutar 100 empleados y tengan una rotación de 10% e inasistencia de 5% deberán contratar 115 personas para

evitar que afecte su proceso productivo, dando como resultado un costo operacional más alto, que no solo impactará las pérdidas en sueldos de esos empleados sino en factores más importantes como la calidad del producto que se esté elaborando, el desperdicio que se generará como resultado la incorporación de personal nuevo y más importante aún, el volumen de producción.

Este tipo de contratación masiva causa pérdidas considerables a toda la empresa, en la merma de volumen de producción, generación de desperdicio, mala calidad y envíos tardíos de los productos elaborados.

Una vez establecidos en la industria maquiladora de manufactura de productos de madera es posible hacer un contexto preciso de las condiciones tanto laborales, de relaciones humanas, de interacción y de otros factores que permiten al trabajador forjarse una representación de lo que es el trabajo y el significado que tiene para él.

La idea de investigación aquí planteada cumple con los 4 puntos sugeridos por Gómez (2009) en “Introducción a la Metodología de la Investigación Científica”.

- *Las buenas ideas intrigan y alientan.* Al respecto, existe una añeja inquietud en conocer las razones generales y específicas del porqué el personal directo de producción genera antigüedad a pesar de las condiciones laborales existentes.
- *Las buenas ideas de investigación deben conducir a un conocimiento nuevo o novedoso.* Históricamente se ha estudiado el fenómeno de la rotación paralelamente al de la permanencia en las organizaciones al grado de que se han generado numerosas teorías y corrientes. La idea aquí planteada se especifica en un espacio y tiempo determinado, así como en un tipo de industria (el de la madera) que es relativamente riesgoso; de aquí que se pueda plantear como novedoso.
- *Las buenas ideas de investigación deben servir para apoyar o elaborar teorías y/o solucionar problemas concretos.* Sin duda tenemos intenciones de hacer una investigación aplicada que eventualmente, a mediano o largo plazo, permita reducir la rotación del personal directo una vez que se delimite el perfil general de esas personas que nos han resultado eficaces.

- *Las buenas ideas pueden servir para generar nuevas preguntas de investigación.* Convencidos de que la investigación perfecta no existe, asumimos que durante nuestra labor esos cabos sueltos puedan de nuevo intrigar e inquietar para generar nuevos proyectos paralelos que permitan ahondar en temas afines.

Planteamiento del problema

Una de las grandes preocupaciones de la alta gerencia es mantener una planta de empleados estable que no desequilibre el proceso productivo. Entre esos distractores se encuentran la impuntualidad, inasistencia y rotación de personal, desde el punto de vista financiero las empresas consideran estos factores al momento de la contratación.

Los esfuerzos que se hacen en cada compañía para evitar la rotación son diversos y costosos. En la mayoría de los casos, dichos recursos son mal utilizados y no ayudan a reducirla, dando como resultado que los directivos de las empresas se acostumbren y vean este problema como algo normal y eviten seguir destinando tiempo y dinero, pero lo único que se consigue con esto es incrementar el costo del bien que se esté produciendo o que el producto elaborado sea de mala calidad.

Existen empresas que consideran que la rotación es buena y debe estar presente; el fundamento de este pensamiento es que en un caso de baja producción el personal empezará a renunciar por su cuenta y de esta forma la planta productiva se reducirá, sin que la empresa tenga que recurrir a liquidar a sus empleados “ahorrándose” ese gasto.

El otro factor importante que vale la pena comentar es que debido a la complejidad del cálculo para conocer cuánto se estaría perdiendo por la rotación, aun cuando en esta investigación no se calculará el costo y algunas computan la pérdida en dinero pero solo dentro del departamento de recursos humanos y no consideran lo que se pierde en el piso de producción por generación de desperdicio, mala calidad, entrenamiento, accidentes, reducción de la producción, entre otros.

Toda esta pérdida no se calcula y definitivamente las empresas no conocen en detalle el impacto real que causa este problema y por tal motivo no le prestan la atención que se le debería dar, se debe considerar que al investigar a fondo las variables que causan la rotación en el proceso de reclutamiento, se estaría previniendo la raíz del problema.

Justificación

Una de las razones por las que se pretende abordar el estudio es la conveniencia. Como ya se mencionó en un punto anterior, la rotación de personal ha sido un fenómeno estudiado con más seriedad durante las últimas 6 décadas y se ha hecho hincapié en las razones que la generan, mas no existe mucha investigación que desemboque en teorías o paradigmas que sugieran cómo llevar a cabo este proceso de reclutamiento y selección de personal que permita aminorar la rotación.

De ahí la conveniencia de hacer una investigación aplicada que impactará a mediano o largo plazo a las empresas maquiladoras del objeto de estudio y eventualmente aplicar el modelo a otras empresas con actividades similares si se da la oportunidad y las condiciones.

Existe también la cuestión del beneficio. ¿Quiénes se beneficiarán con los resultados? En términos generales las organizaciones en cuestión. La parte práctica, la aplicación específicamente, es una labor de los responsables del reclutamiento y selección de personal que generalmente es una actividad dependiente de los recursos humanos.

Es a partir de este momento cuando los beneficios pueden verse con el simple hecho de tener un perfil relativamente concreto que permita destacar las características de esos candidatos que potencialmente son los que mostrarán satisfacción laboral y permanecerán en la empresa durante una larga temporada.

Lo anterior significa minimizar recurso humano, tiempo, costos y otros recursos en este proceso que sin duda llega a ser demandante y en ciertos contextos, complicado.

Específicamente a un mediano o largo plazo, suponemos un menor índice de rotación, lo que probablemente sea sinónimo de una mejor adaptación por parte del nuevo personal a la organización y que sin duda genera nuevas inquietudes dignas de refinar que desemboquen en una autoevaluación o generen nuevas investigaciones.

Objetivo general

Identificar y asociar las razones que propician la permanencia de los empleados directos en empresas maquiladoras de puertas de madera en Tijuana.

Objetivos específicos

1. Delimitar el perfil demográfico y socioeconómico de los empleados directos con antigüedad de 3 años o más.
2. Evaluar el compromiso organizacional que muestran los empleados directos durante su estancia en la empresa.
3. Identificar las condiciones y beneficios que los empleados directos encuentran satisfactorios.
4. Describir el entorno familiar y el sentido de pertenencia de los empleados directos con su comunidad.

Pregunta de investigación:

¿Cuáles son las razones que propician la permanencia de los empleados directos en empresas maquiladoras de puertas de madera en Tijuana?

Preguntas específicas de investigación

1. ¿Cuál es el perfil demográfico y socioeconómico de los empleados directos con 3 años de antigüedad o más?

2. ¿Qué tan determinante es el compromiso organizacional para que el empleado permanezca en la empresa?
3. ¿Son las condiciones y beneficios laborales las más importantes para la permanencia de un empleado en la empresa?
4. ¿Es la familia y la comunidad un factor determinante para permanecer en la empresa?

Hipótesis

Las razones para que un empleado directo permanezca y genere antigüedad en una organización dependen del compromiso organizacional, las condiciones y beneficios así como del nivel de vida alcanzado, su familia y su comunidad.

Hipótesis específicas

1. H1 – Existe un perfil demográfico y socioeconómico típico de los empleados directos con 3 años o más de antigüedad en la empresa.
2. H2 – El compromiso organizacional es un factor de peso para que el empleado directo permanezca en la empresa.
3. H3 – Las condiciones y beneficios laborales de los trabajadores directos son una de las razones principales de su permanencia en la organización.
4. H4 – La familia y la comunidad por parte del trabajador tienen un impacto en la percepción sobre su trabajo y su permanencia.

Variables independientes y dependientes

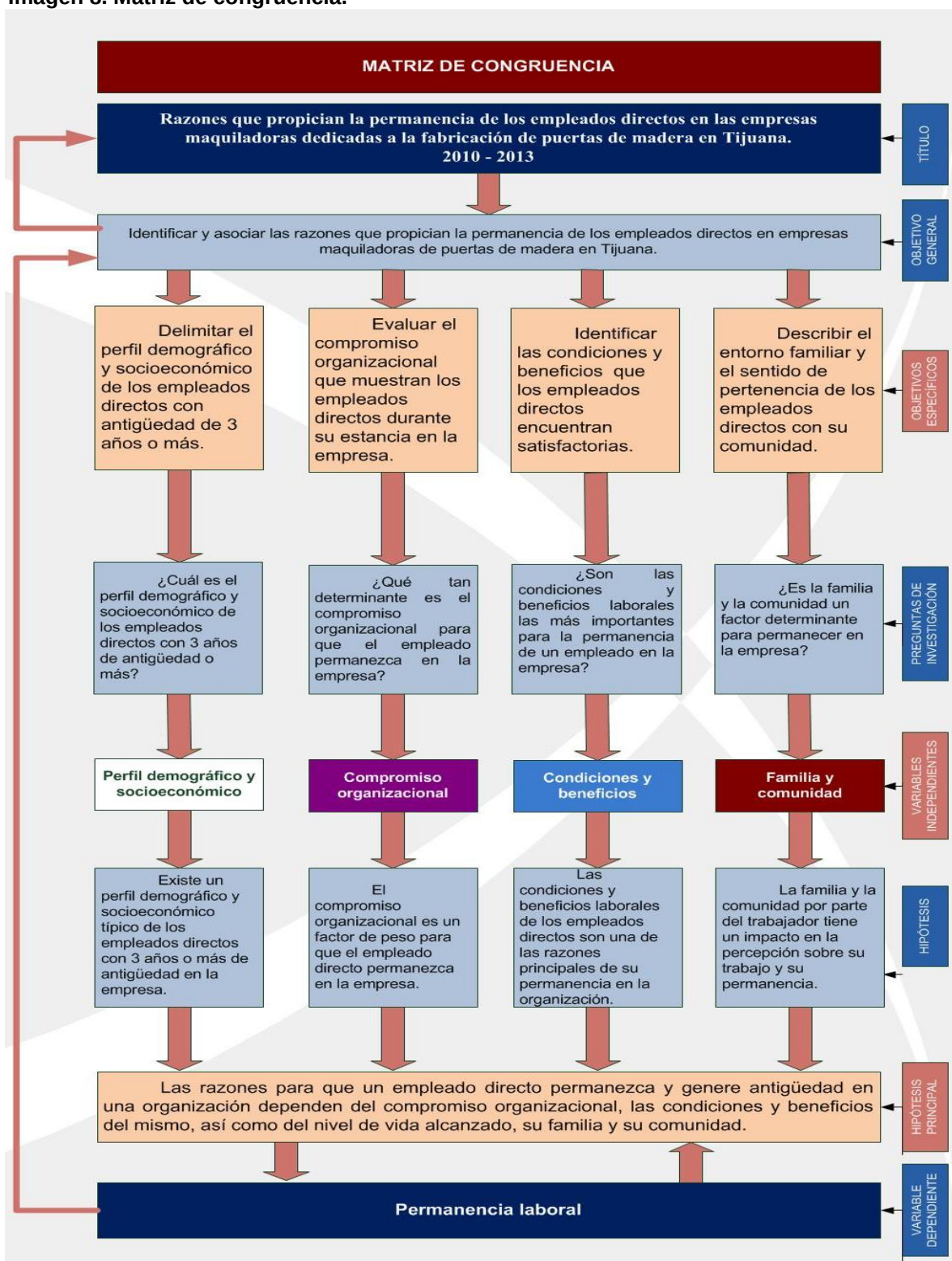
Independientes:

- Perfil demográfico y socioeconómico.
- Compromiso organizacional.
- Condiciones y beneficios.
- Familia y comunidad.

Dependientes:

- Permanencia laboral.

Imagen 8. Matriz de congruencia.



Fuente: elaboración propia.

Finalidad de la investigación

- Identificar y definir el perfil general de los empleados directos que muestran satisfacción laboral y generan antigüedad.
- Modificar los criterios de reclutamiento y selección de personal directo.
- Reducir a mediano y largo plazo la rotación del personal directo.

Tipo de la investigación

La investigación consiste en identificar un problema administrativo, en una realidad concreta en tiempo y espacio, cuyo análisis y planteamiento contribuya con soluciones prácticas a la eficiencia, productividad y competitividad de las organizaciones de nuestra región. La presente investigación es de tipo documental, descriptiva, correlacional y explicativa.

Documental porque recaba información de fuentes primarias como es el caso de nuestra unidad de información (trabajadores con antigüedad de 3 años o más en la organización) así como fuentes secundarias, libros con aportes teóricos afines a nuestros tópicos, tesis y artículos relacionados a la retención de capital humano así como a datos oficiales recabados por organizaciones especializadas en generar estadísticas.

Asimismo la investigación es descriptiva ya que pretende hacer apuntes muy generales sobre el perfil demográfico y socioeconómico del trabajador, sus hábitos y costumbres tanto con el ambiente interno como externo de la propia organización. La correlación de la investigación será explícita una vez que se puedan contrastar los resultados de las variables en relación con la antigüedad de los trabajadores y que permitan explicar la importancia del compromiso organizacional, la percepción de las condiciones y beneficios y el impacto de la familia y su comunidad en la toma de decisiones que sean favorables a la permanencia en el trabajo así como delimitar el perfil demográfico y socioeconómico de los trabajadores en cuestión.

Enfoque cuantitativo

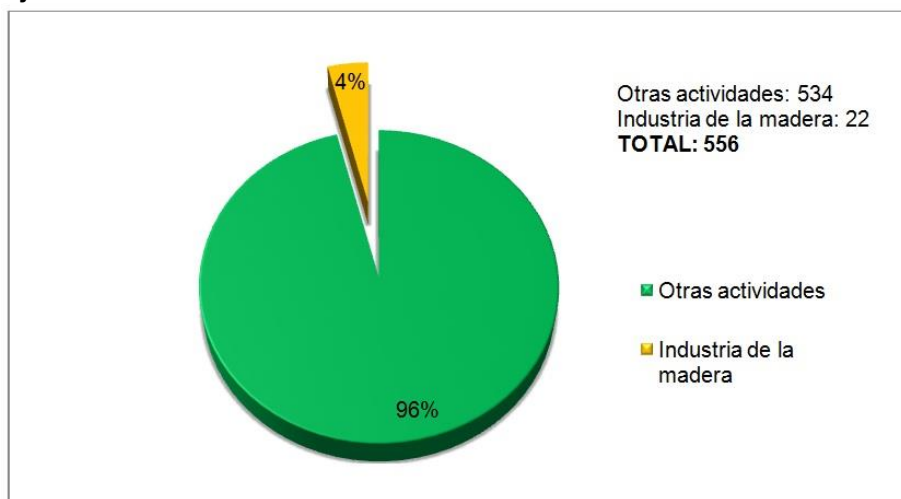
- Es predictivo. Permite identificar tendencias.
- Requiere una unidad de medida. Sujetos o fenómenos.
- Mide. Asigna valores a cuestiones empíricas.
- Objetivo. No se presta a interpretaciones o relatividades.
- Trabaja con hechos/números.
- Busca representatividad del sujeto. Va de lo general a lo particular.
- Logra una visión extensa. Es un consenso, se aleja de razones puras.
- Pregunta-respuesta. El instrumento que mide es un cuestionario.

Ámbito espacio-temporal

3 macro empresas dedicadas a la industria de la madera en la ciudad de Tijuana, Baja California en el segundo trimestre del año 2013.

Marco muestral

Gráfica 9. Establecimientos manufactureros con programa IMMEX en Tijuana-Playas de Rosarito dedicados a la industria de la madera en junio de 2013.



Fuente: elaboración propia con datos de INEGI 2010.

Población o universo de los establecimientos manufactureros con programa IMMEX dedicados a la industria de la madera en Tijuana en el mes de junio del año 2013.

Tabla 8. Establecimientos manufactureros con programa IMMEX en Tijuana y Playas de Rosarito dedicados a la industria de la madera en junio de 2013.

Empresas (22).
A. JOFFE INDUSTRIES S.A. DE C.V.
AMERICAN MADE SHUTTERS S. DE R.L. DE C.V.
CANYON FURNITURE MÉXICO S. DE R.L. DE C.V.
CHAMPION MÉXICO INTERNACIONAL S.A. DE C.V.
FICO FURNITURE INTERNATIONAL S.A. DE C.V.
FOMMEX ART S.A. DE C.V.
GOTTO WINE CELLARS DE MÉXICO S.A. DE C.V.
GRUPO C.R.I. DE MÉXICO S. DE R.L. DE C.V.
INDUSTRIAS JIN S. DE R.L. DE C.V.
MUEBLES PARA NIÑOS DE BAJA S.A. DE C.V.
NICOAK S.A. DE C.V.
NORA WOOD FURNITURE S. DE R.L. DE C.V.
OLD WORLD DOOR DE MÉXICO S.A. DE C.V.
PREMIUM FRAME ART S.A. DE C.V.
QUALITY CABINETS DE MÉXICO S. DE R.L. DE C.V.
RSI HOME PRODUCTS S. DE R.L. DE C.V.
ST VENEERS S.A. DE C.V.
SUPERIOR FRAMES DE MÉXICO S.A. DE C.V.
TARIMAS Y ACCESORIOS EL MENNY S.A. DE C.V.
THE WORKER OF WOOD S. DE R.L. DE C.V.
TJ FRAMES & MOLDINGS S.A. DE C.V.
WOOD & IRON DE MÉXICO S. DE R.L. DE C.V.

Fuente: elaboración propia con datos de la Secretaría de Economía.

Universo o población

En este caso, al ser una investigación muy específica sobre un tipo de empresa en particular (la industria maquiladora) y una vez definidos los intereses, la segmentación que estamos utilizando es la geográfica y demográfica; esto quiere decir que solo

estamos tomando en cuenta a la industria maquiladora y dentro de esta sección, lo estamos acotando en primera instancia a la industria de la madera, específicamente a las encargadas de la manufactura de puertas de madera, buscando que tengan las mismas o parecidas condiciones de trabajo.

La tipificación o estratificación que estamos haciendo obedece a la dificultad de conseguir el permiso de las empresas para realizar el estudio. Iniciamos con un universo de 22 empresas de las cuales solo 5 han accedido a permitirnos utilizar su información, sin embargo al final de la investigación se aplicaron cuestionarios en 3 macro empresas de las 5 prospectadas, ya que la planeación en cuestión de tiempos impide hacer uso del tiempo de los trabajadores para otros fines que no sean propios de la misma organización, de tal forma que nos dimos a la tarea de investigar la cantidad de empleados directos con 3 años de antigüedad o más, por lo que un censo es factible dado que una correcta coordinación de esfuerzos lo permite.

Unidad de análisis

Personal directo con 3 años de antigüedad o más involucrado en la manufactura de puertas de madera de 3 macro empresas maquiladoras de la ciudad de Tijuana.

Tabla 9. Distribución del total de trabajadores estudiados desglosado por empresa.

Establecimiento	Unidades de análisis
(empresa)	(trabajadores)
A	197
B	101
C	97
	395

Fuente: elaboración propia.

Instrumento de medición

Para determinar el cuestionario que se utilizaría en esta investigación se revisaron varias tesis que cubrieran las variables sujetas de estudio y se llegó a la conclusión de que el modelo que más se acercaba a las hipótesis planteadas era el de Peter Hom-Blanca García. La primera parte del cuestionario cuenta con 11 preguntas de diferentes tipos tales como nominales, ordinales e intervalo y a partir de la pregunta 12 a la 67 son de escala tipo Likert, mientras que la última parte, es decir de la 68 a la 71, son nominales. Las 71 preguntas cubren las 4 variables de estudio. Específicamente los ítems en escala tipo Likert se encuentran alternados y no de forma continua por variable para evitar inducir las respuestas de los encuestados.

Cuestionario base

Denominamos cuestionario base (anexo 1) a la traducción inglés-español del cuestionario original aplicado por el modelo Hom-García y teniendo como premisa teórica de la investigación cuantitativa, traducir un cuestionario no es ni remotamente validarlo en un contexto, por lo que se procedió a un proceso de revisión general que aquí se detalla.

La depuración se debió fundamentalmente a la excesiva cantidad de preguntas de control, es decir, a aquellas preguntas que en esencia son las mismas salvo con una redacción inversa o con otros términos que pretenden confirmar lo que el entrevistado ya manifestó con anterioridad.

La homologación de preguntas consistió en investigar las condiciones y beneficios particulares de cada una de las empresas para plantear cuestiones en común a los trabajadores estudiados. Asimismo, se buscaron términos en común del lenguaje coloquial propio de este tipo de organizaciones que permitieran al trabajador remitirse con facilidad a una determinada situación.

La modificación del lenguaje fue importante ya que se nos había señalado que el grado de escolaridad de la unidad de observación en su mayoría era primaria y existía un escaso porcentaje de personal que carecía de estudios.

Prueba piloto 1

La prueba piloto 1 (anexo 2) se aplicó a 50 personas, sin embargo nos dimos cuenta que el tiempo de llenado del mismo era muy extenso ya que tomaba 40 minutos en promedio terminarlo, además el personal mostraba enfado y falta de atención; asimismo, varias de las preguntas eran redundantes en exceso. Al cuestionario base se le agregaron interrogantes de:

- Género.
- Edad.
- Ciudad y estado de nacimiento.
- Situación conyugal.

Los cambios específicos fueron los siguientes:

- En las preguntas 1 y 2 se optó por dejar la opción de respuesta abierta para lograr medidas de tendencia central más específica.
- Se eliminó la pregunta 3 ¿Tiene hijos? Considerando que esta pregunta no era relevante para el fin de la investigación fue eliminada de la encuesta.
- Se eliminó la pregunta 3a: ¿Cuántos? Al igual que la pregunta anterior, se reconsideró si era importante saber cuántos hijos tenían los trabajadores y si vivían con ellos, llegando a la conclusión de que no era relevante para la investigación. Se eliminó la pregunta 3b: ¿Viven con usted? El rango de las respuestas confundía al encuestado, por lo que fue descartada. Al igual que las preguntas anteriores, la información sobre sus hijos no era relevante para la investigación.
- La pregunta 4: ¿Cuál es el último año que aprobó en la escuela? fue recorrida y quedó como la número 5; asimismo se reestructuró su redacción quedando de la siguiente manera: Marque con una X el último año que estudió. Este cambio fue porque las palabras utilizadas en la redacción anterior provocaban confusión en los encuestados al no conocer su significado.

- La pregunta 5: ¿Estudia actualmente? cambió de lugar quedando como la número 6. Esto con el fin de darle un orden a los datos de escolaridad y no confundir al encuestado.
- En la pregunta 7: La vivienda que habita... fue descartada la opción “propia/la estoy pagando”, ya que se consideró que si se contaba con la casilla de “propia” era innecesario saber si la estaba pagando o no.
- Pregunta 11: Incluido usted, ¿Cuántas personas habitan su vivienda? Esta pregunta fue recorrida y quedó como la número 3, para poderla agrupar con las demás preguntas que tienen relación con el tema de la vivienda.
- Pregunta 29: El sueldo total de mi empleo es suficiente para mí y mi familia para vivir cómodamente como me gustaría. Se eliminó esta interrogante ya que la información que arrojaba era similar a la de la pregunta 26 (El sueldo total que recibo en mi empleo me alcanza para pagar los gastos mensuales de mi familia).
- Pregunta 43: Quiero alcanzar mis puntos de Infonavit para tramitar una casa. Se eliminó la pregunta ya que los encuestados no sabían si ya habían utilizado sus puntos o si tenían puntos, causando confusión en ellos y retrasando el tiempo de respuesta a la encuesta. Los resultados que se obtuvieran de esta pregunta no eran relevantes para la investigación ya que se respondía a dicha interrogante en la pregunta 7, puesto que en ella se conoce la situación en que se encuentran respecto a la propiedad de su vivienda.
- Pregunta 62: Me siento satisfecho con el bono de antigüedad que he logrado obtener. La pregunta fue descartada ya que la empresa no otorga bono de antigüedad, por lo que esa información no sería válida para la investigación.
- Pregunta 74: ¿Cuántos años tiene cumplidos? Se reestructuró la redacción de la pregunta ya que la mayoría de los encuestados se confundían y contestaban con la antigüedad dentro de la empresa, mas no con su edad. La redacción quedó de la siguiente manera: ¿Cuál es la edad de usted?
- Pregunta 75: Ciudad y estado de nacimiento. Fue eliminada la incógnita sobre la ciudad de nacimiento ya que se consideró que no era relevante para la investigación conocer la ciudad donde nacieron los encuestados, considerando

más importante saber en qué entidad nacieron. La redacción quedó de la siguiente manera: Estado de nacimiento.

- Pregunta 76: Situación conyugal. Se utilizó una terminología más coloquial, por lo que se reestructuró la redacción de la pregunta cambiando de la siguiente manera: Estado civil. Con dicha estructura hubo un mejor entendimiento por parte del encuestado.

Otras modificaciones generales fueron:

Las preguntas propias de las variables a estudiar se dispersaron e intercalaron para evitar la monotonía temática y también que el entrevistado captara con facilidad de qué se trataba la investigación. A la par, se estandarizaron los ítems, del número 13 al 72 en las que se utilizó escala Likert, a 5 opciones de respuesta, ya que en algunas de estas nos encontramos con 3 o 4 opciones de respuesta.

La adecuación del planteamiento con el tipo de respuesta permitió evaluar satisfacción, acuerdo, frecuencia, justicia, calidad y gusto por parte de los entrevistados con diversas situaciones. Se añadieron los cuadros de valor de cada variable para poder medir correctamente la encuesta.

Con este instrumento piloto 1 los encuestados presentaban muchas dudas respecto a la redacción y el tiempo de respuesta iba desde los 20 hasta los 40 minutos en casos donde el encuestado no sabía leer ni escribir. Para dar solución a esto se trabajó en modificar la redacción apegándonos al nivel de lectura de los encuestados, utilizando palabras coloquiales, más simples y de mejor comprensión. Se modificó el orden de las preguntas ya que se encontraban agrupadas por temas de trabajo en equipo, vivienda, familia y pertenencia con la empresa. El cambio consistió en alternar las preguntas turnando las 3 variables.

Prueba piloto 2

Los cambios generales a la prueba piloto 2 (anexo 3) fueron los siguientes:

- Se reordenaron los ítems según las variables.

- La escala Likert se redujo de 5 a 4 opciones de respuesta omitiendo el punto medio de cada una.
- El formato del cuestionario también adquirió otra presentación a manera de cuadrícula, lo cual permitía una mejor lectura y llenado de las respuestas.
- Se omitieron las preguntas 14 y 17, reduciendo la correspondiente escala Likert de 69 a 67 ítems.

Cuestionario final

En el cuestionario final (anexo 4), listo para aplicar en el campo, no se registró ningún problema al realizar el pilotaje, de tal manera que se prosiguió a aplicar 395 encuestas en las 3 diferentes empresas objeto de estudio.

Tabla 10. Operacionalización de variables.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES	PREGUNTAS
PERFIL DEMOGRÁFICO Y SOCIOECONÓMICO	Personal Escolaridad Vivienda	Género	
		Edad	
		Origen	
		Estado civil	
		Escolaridad	
		Antigüedad laboral	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7,
		Tiempo de residencia	8, 9, 10, 11, 68,
		Habitantes por vivienda	69, 70 y 71
		Configuración de la vivienda	
		Adquisición	
CONDICIONES Y BENEFICIOS LABORALES	Ingreso Aguinaldo Bonos Aumentos Vacaciones Comedor Reparto de utilidades Seguro de vida Servicios médicos Eventos y festejos Trato humano	Gastos	
		Solvencia	
		Satisfacción	
		Antigüedad	
		Puntualidad	14, 17, 20, 23, 26, 29,
		Despensa	32, 35, 38, 41, 44, 47,
		Beneficios	50, 53, 59, 63 y 66
		Primas	
		Calidad	
		Variedad	
COMPROMISO ORGANIZACIONAL	Superiores Trabajo en equipo Reglas y normas Identidad	Costo	
		Decisiones	
		Autoridad	
		Retroalimentación	
		Motivación	
		Reparto de trabajo	
		Respeto	
		Aprecio	
		Bien común	
		Éxito	13, 16, 19, 22, 25, 28,
FAMILIA Y COMUNIDAD	Familia Comunidad Amistades Migración	Aceptación	31, 34, 37, 40, 43, 46,
		Eficiencia	49, 52, 55, 57, 58, 61,
		Agrado	62, 64, 65 y 67
		Significado	
		Importancia	
		Procedimientos	
		Instrucciones	
		Unidad	
		Reconocimiento	
		Metas	
		Cansancio	
		Raíces	
		Importancia	
		Estabilidad	
		Orgullo	
		Ciudad	12, 15, 18, 21, 24, 27,
		Vecinos	30, 33, 36, 39, 42, 45,
		Sacrificio	48, 51, 54, 56 y 60
		Agrado	
		Actividades	
		EEUU	
		Cambio	

Fuente: elaboración propia.

Confiabilidad y validez

El cuestionario fue previamente aplicado por investigadores locales y extranjeros en la industria maquiladora de la localidad, por lo que la confiabilidad y validez del instrumento de medición están comprobadas. Si bien la simple traducción de un cuestionario no es sinónimo de una correcta adecuación, sí se trabajó un minucioso jueceo que permitió darle un tratamiento más coloquial al lenguaje dado el nivel de escolaridad de la unidad de observación. Se refinaron y depuraron, específicamente, los ítems relacionados a las condiciones y a los beneficios dado que estas diferían de una empresa a otra, por lo que se trabajó en la parte de la homologación.

La validez de los resultados de la misma (anexo 5 y 6) se trabajó consultando a 10 profesionistas de diferentes áreas de la industria maquiladora y 2 académicos conocedores de procesos administrativos que permitieron constatar que nuestros ítems efectivamente tenían un cierto grado de relación con las variables generales. Dichos profesionistas desarrollan labores en áreas como los recursos humanos, ingeniería, mantenimiento y altos mandos administrativos. Por otra parte, los académicos consultados cuentan con licenciatura y maestría en el área económico-administrativa y son doctorantes en ciencias administrativas con vasto conocimiento en el área. El jueceo del respectivo instrumento de medición desembocó en fructuosos resultados que permitieron vislumbrar las potenciales deficiencias y posibles confusiones entre variables y también delimitó aquellos ítems que se consideraron irrelevantes o con poca cohesión con su respectiva variable. Una vez identificados estos ítems, se optó por eliminarlos y sustituirlos.

Relación de ítems omitidos:

- La distancia entre mi casa y la empresa donde laboro es:
- Si llego a cambiar de domicilio también cambiaría de trabajo:
- El área donde vivo cuenta con todo lo que me es necesario:
- Si llego a cambiar de trabajo también cambiaría de domicilio:
- Quiero alcanzar mis puntos del Infonavit para tramitar una casa:

- Los procedimientos de operación son difíciles de entender para poder realizar nuestro trabajo:
- El seguro de vida que se me brinda es justo por los riesgos en los que me desempeño:
- Los gerentes y supervisores nos asignan tareas:

Relación de ítems integrados:

- Sacrificaría muchas cosas si dejara este empleo:
- Si me fuera de esta ciudad, extrañaría a mis amigos que no son del trabajo:
- Convivo con mis compañeros de trabajo:
- Las raíces de mi familia están en esta ciudad:
- Con mis habilidades y experiencia puedo conseguir fácilmente otro empleo:
- Mis amigos cercanos viven cerca de mi casa:
- Mi familia está orgullosa de que yo trabaje en esta empresa:

Una vez que se establecieron los ítems que sustituyeron a los omitidos (anexo 7) se realizó de nueva cuenta el respectivo jueceo para así constatar que efectivamente la nueva propuesta era fiel a la variable respectiva además de que el mismo arrojaría información valiosa a correlacionar.

Diseño del trabajo de campo

A través de las asociaciones, consejos y organizaciones con algún tipo de relación con el sector maquilador, se extenderá la invitación a todas aquellas que incumben a la industria de la madera, ya que se puede encontrar convergencia en algunos intereses por parte de estas y el estudio propuesto. Si el interés llegara a existir se buscará el acercamiento y se presentará el proyecto íntegro para buscar una coordinación entre el departamento de recursos humanos de la respectiva empresa con el equipo encargado del levantamiento de la información, siempre cuidando las formas, protocolos y confidencialidad de la información.

Lo anterior busca causar la menor cantidad de inconvenientes tanto para las empresas y sus procesos de producción, así como absorber la mínima cantidad de tiempo útil del trabajador. Las pruebas piloto serán aplicadas estratégicamente con el fin de que los trabajadores no se desgasten al grado de crear apatía con el instrumento de estudio.

Tabla 11. Cronograma de actividades de investigación.

	2013											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	
Análisis del cuestionario base	■											
Jueceo (validez)	■											
Reestructuración y adecuación		■	■									
Prueba piloto 1		■	■									
Ajustes			■									
Prueba piloto 2			■	■								
Ajustes				■								
Prueba piloto 3				■	■							
Ajustes					■							
Cuestionario final					■	■	■	■	■	■	■	■
Levantamiento de la información					■	■	■	■	■	■	■	■
Captura de la información						■	■	■	■	■	■	■
Procesamiento de la información							■	■	■	■	■	■
Generación de datos								■	■	■	■	■
Resultados									■	■	■	■
Correlaciones										■	■	■
Pruebas estadísticas											■	■
Interpretaciones												■
Conclusiones y reflexiones.												■

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO 4

RESULTADOS

Resultados

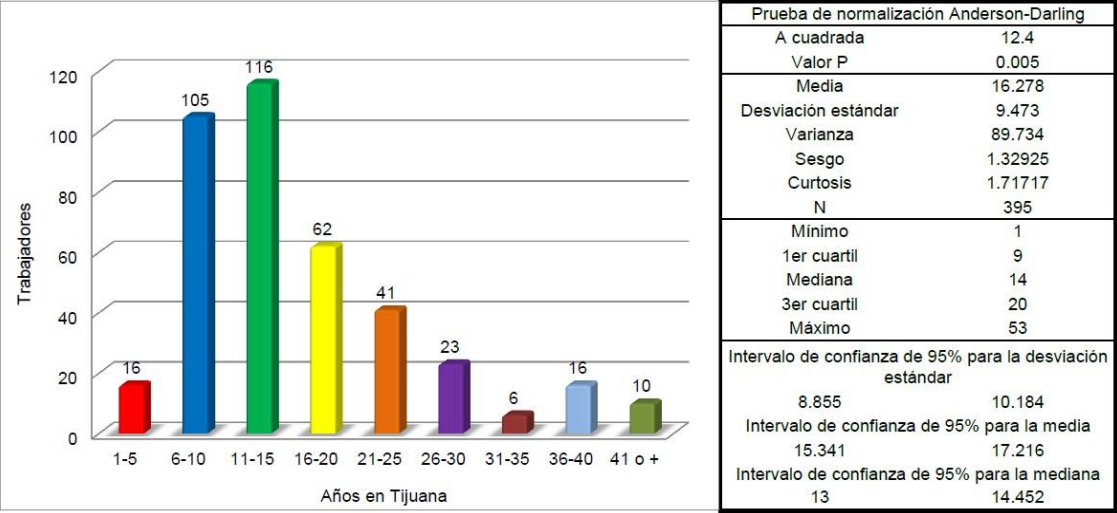
A continuación se desglosa la información recopilada por nuestro cuestionario y se presenta gráficamente acorde al nivel de medición nominal, ordinal o intervalo y se especifican datos que vale la pena destacar. De igual manera, la presentación gráfica permite una mejor lectura de los datos que, complementados con las tablas, proporcionan información adicional que faculta a realizar mayores inferencias.

La escala Likert permite generar coeficientes, agruparlos y compararlos con relativa facilidad. A la par, permite una correlación entre los ítems, dando prioridad a la antigüedad laboral del trabajador directo, nuestra variable dependiente. El trabajo de campo de 8 semanas desembocó en una basta y compleja base de datos que permitió privilegiar y discriminar detalles relativamente importantes.

Es importante destacar la ayuda de los respectivos departamentos de recursos humanos de cada una de las empresas, ya que fueron una pieza clave en la obtención de la información. Estos hicieron la labor de convencimiento así como la gestión de tiempos y espacios para poder llevar a cabo el levantamiento del estudio.

Enseguida se presentan todos y cada uno de los ítems en el respectivo orden del instrumento de medición y posteriormente se explicarán las correlaciones más importantes, así como las pruebas de hipótesis.

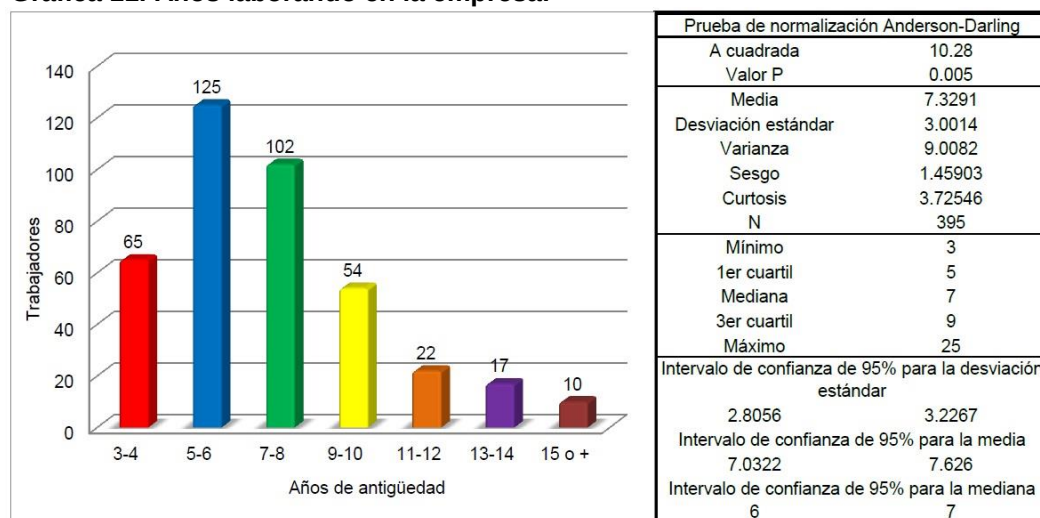
Gráfica 10. Años establecidos en la ciudad.



Fuente: elaboración propia.

La gráfica aquí presentada desglosa por grupos quinquenales los años que el trabajador entrevistado lleva viviendo en la ciudad de Tijuana. Dicha media resultó de 16.27, lo que sugiere que el trabajador y su respectiva familia, si cuenta con ella, ya han encontrado una relativa estabilidad en la ciudad y muy probablemente este sea su segundo o tercer empleo. A la par, podemos observar que la mayor concentración de datos (56%) se encuentra en el rango de los 6 a los 15 años establecidos en la ciudad. La antigüedad en la ciudad también sugiere que es suficiente tiempo como tener acceso a créditos de vivienda, el cual es un rubro muy importante que se relacionará más adelante.

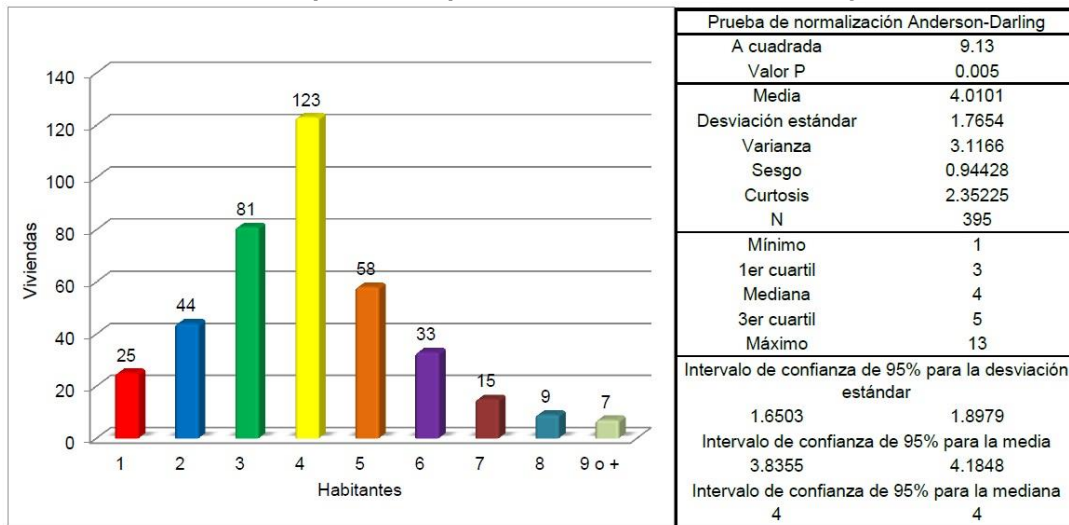
Gráfica 11. Años laborando en la empresa.



Fuente: elaboración propia.

Se encontró una media de 7.32 años de antigüedad laboral en la empresa del total de los 395 trabajadores entrevistado. La gráfica indica una alta concentración de personal (32%) con antigüedad de 5 a 6 años, por lo que deducimos que bien puede ser un estimado de tiempo laboral en la empresa.

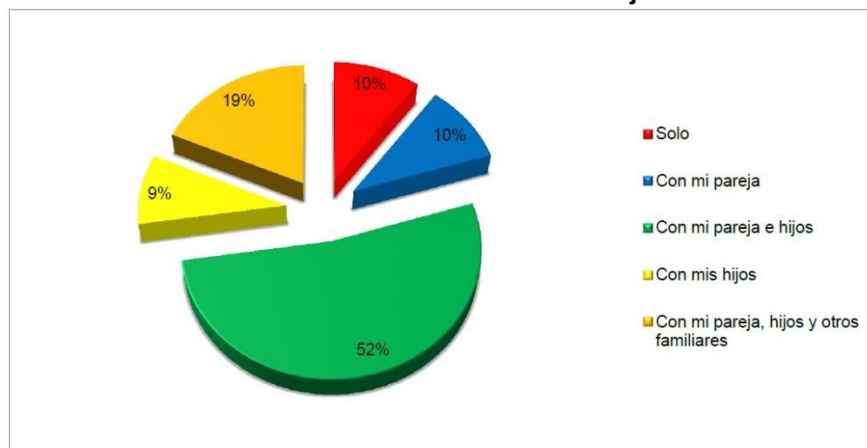
Gráfica 12. Cantidad de personas que habitan la vivienda del trabajador.



Fuente: elaboración propia.

Los datos aquí ilustrados son una representación muy fiel de la media alcanzada respecto a la cantidad de habitantes de la vivienda del trabajador, ya que se aprecia una simetría semejante a la de una curva normal. La moda, mediana y media prácticamente son coincidentes, el dato encontrado en los 3 casos es de 4. Lo anterior nos permite reforzar la idea de que la gran mayoría de los hogares de los trabajadores son de tipo nuclear o ampliado, es decir, están conformados por padre, madre e hijos con una ligera probabilidad de tener otro integrante como lo puede ser un suegro, tío, hermano o primo del jefe de la familia.

Gráfica 13. Conformación de la vivienda del trabajador.



	Solo	Con mi pareja	Con mi pareja e hijos	Con mis hijos	Con mi pareja, hijos y otros familiares
TOTAL	40	40	207	35	73

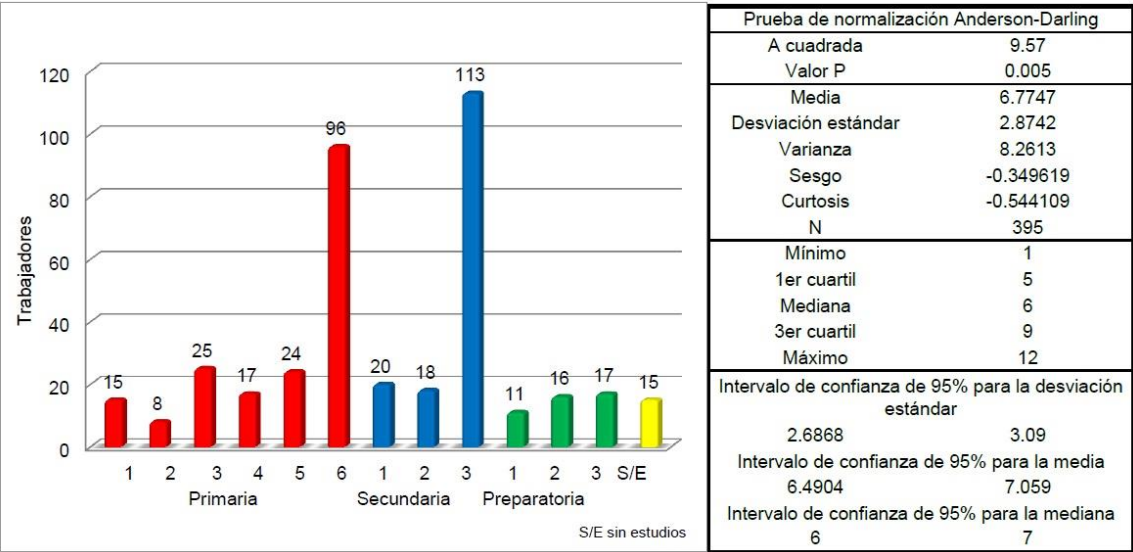
Fuente: elaboración propia.

Los datos aquí presentados nos permiten precisar mejor los tipos de hogares de los trabajadores observados:

- 10% (40) son hogares unipersonales.
- 71% (282) son hogares nucleares.
- 19% (73) son hogares ampliados.

Estos datos junto con el de la gráfica 12 nos permiten establecer que el hogar típico de los trabajadores está conformado por papá, mamá y 2 hijos.

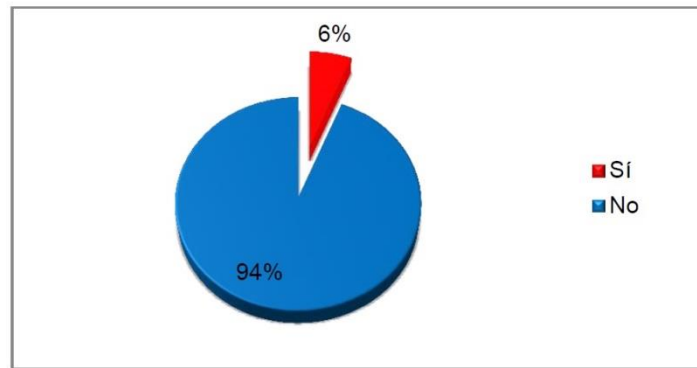
Gráfica 14. Escolaridad del trabajador.



Fuente: elaboración propia.

Una vez procesada la información relativa al grado de escolaridad se encontró una media de 6.77, lo que se traduce en que algunos de los encuestados concluyeron el nivel primaria y dejaron trunco el primer grado de instrucción secundaria. Dicha media sirve solo como referente ya que se requiere de un análisis más meticuloso una vez que se observan altas frecuencias al término de la instrucción primaria, pero principalmente de la secundaria. En México, los habitantes de 15 años y más tienen 8.6 grados de escolaridad en promedio, lo que significa un poco más del segundo año de secundaria. Específicamente en Baja California el grado asciende al 9.3 (INEGI. Censo de Población y Vivienda 2010). La información recabada en dicha gráfica muestra que los trabajadores cuentan con un grado de escolaridad inferior al promedio estatal y nacional.

Gráfica 15. Estudia actualmente.

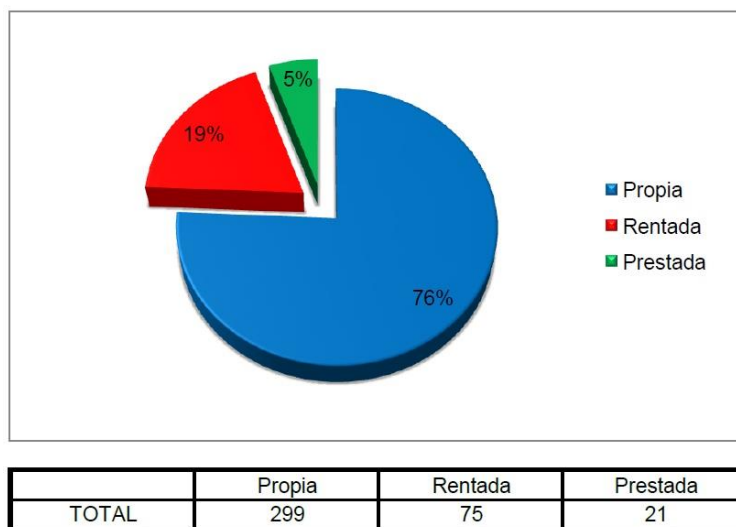


	Sí	No
TOTAL	24	371

Fuente: elaboración propia.

Este rubro relativo al capital humano, específicamente al grado de escolaridad, indica que solo 6% (24) de los trabajadores siguen buscando un nivel educativo más alto. 15 de los 24 trabajadores que indicaron estar estudiando también señalaron estar casados o en unión libre, lo cual nos permite afirmar que la soltería no es sinónimo de tiempo libre y/o muestra de interés en el estudio. La edad promedio de los 24 trabajadores en cuestión es de 35.16 años y tienen una antigüedad laboral de 7.7 años. Presuntamente son aquellos que simpatizaron y se adhirieron al programa de educación que las empresas coordinaron en conjunto con el Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA).

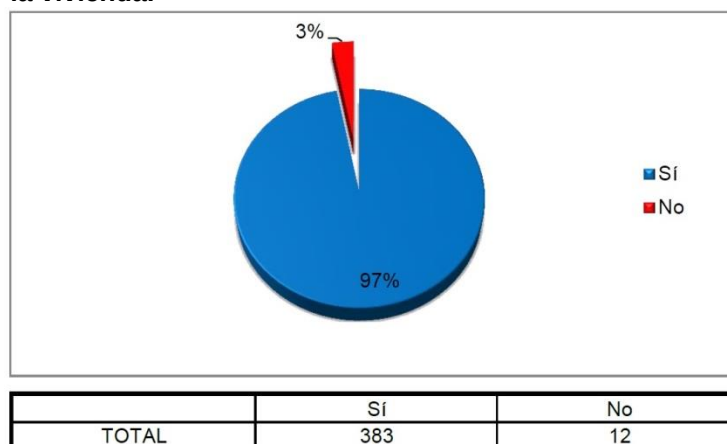
Gráfica 16. Tenencia de la vivienda.



Fuente: elaboración propia.

Se consideró como propia aquella vivienda utilizada por el trabajador, la cual está pagando por medio de algún crédito o bien, que en el mejor de los casos ya adquirió. Esta categoría está asociada a la tierra – características de la vivienda, específicamente a la tenencia de la propiedad, que determina cierto nivel socioeconómico. La gráfica indica que 3 de cada 4 trabajadores directos, con una antigüedad de 3 años o más, cuenta con una vivienda propia; este dato será asociado más adelante con las intenciones de migrar, cambiar de domicilio o trabajo o renunciar a la organización, pues dicha información resulta reveladora para las cuestiones de arraigo con la ciudad y con su comunidad, ya que sostenemos la hipótesis de que la vivienda bien puede ser el único patrimonio del trabajador.

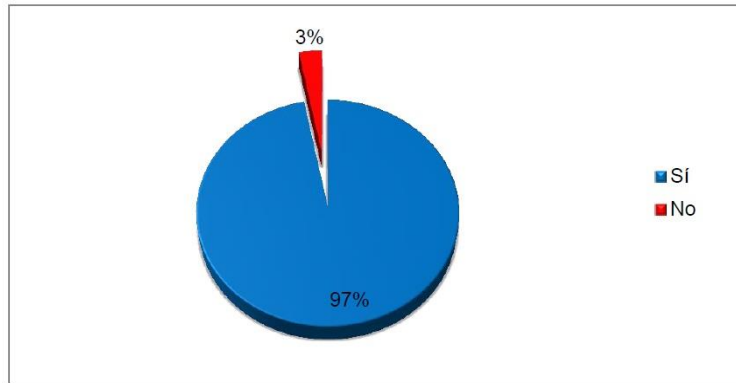
Gráfica 17. Disponibilidad de servicio de agua potable en la vivienda.



Fuente: elaboración propia.

La gran mayoría de las viviendas (97%) cuentan con este servicio básico correspondiente a uno de los factores de bienestar agua-infraestructura sanitaria según los niveles socioeconómicos. Específicamente en este rubro, la cobertura a nivel estatal es de 94.60%. Con la analogía anterior nos permitimos establecer que, en esta cuestión en particular, las viviendas de los trabajadores analizados se posicionan por encima de la media estatal.

Gráfica 18. Disponibilidad de servicio de electricidad en la vivienda.

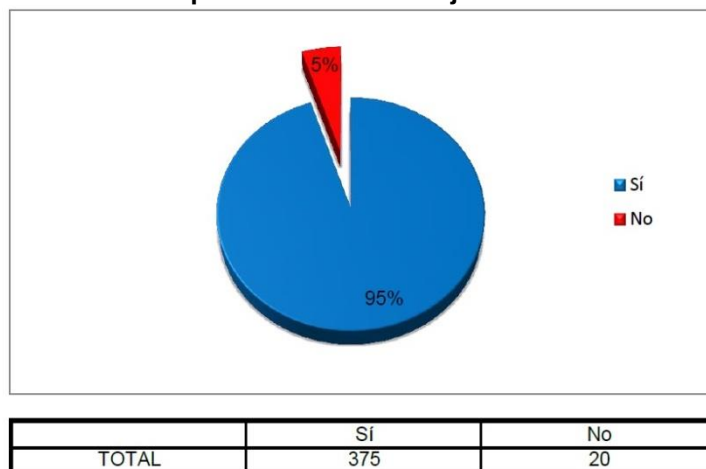


	Sí	No
TOTAL	386	9

Fuente: elaboración propia.

El servicio de electricidad es el de mayor alcance a nivel estatal con un 98.50% de cobertura. En esta dimensión (energía-infraestructura práctica) los porcentajes de las viviendas de los trabajadores que cuentan y no cuentan con este servicio son congruentes con los datos oficiales encontrados.

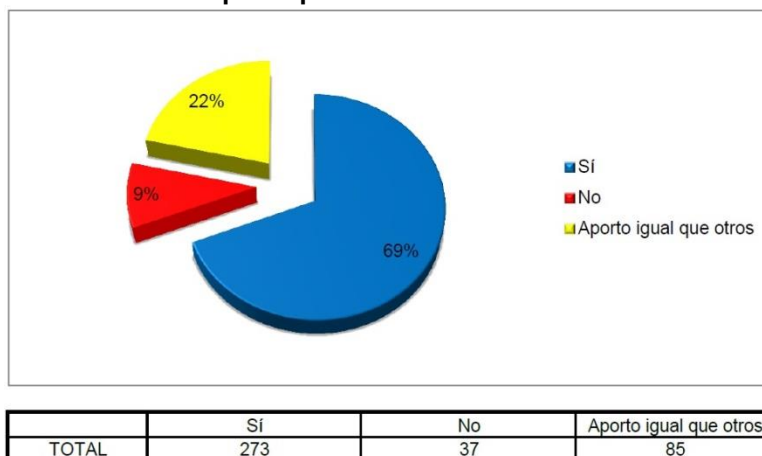
Gráfica 19. Disponibilidad de drenaje en la vivienda.



Fuente: elaboración propia.

Relacionado con la infraestructura sanitaria, el servicio de drenaje es el de mayor rezago a nivel estatal con una cobertura de 93.4% de las viviendas. Nuestro estudio arrojó que la cobertura en las viviendas de los trabajadores del estudio es de 95%, lo cual las posiciona por encima de la media estatal. Esta gráfica, apoyada en la 17 y 18, nos permitirá bosquejar más adelante el nivel socioeconómico al que pertenece la típica vivienda de los trabajadores en cuestión.

Gráfica 20. Principal soporte económico de la vivienda.



Fuente: elaboración propia.

7 de cada 10 trabajadores entrevistados indicaron ser el principal soporte económico de la vivienda, por lo que inevitablemente lo podemos correlacionar con la permanencia y la antigüedad laboral ya que supone un fuerte compromiso con el o la cónyuge y/o con los hijos (familia).

Sin duda el dato también puede ser asociado a la jefatura de familia, ya que de los 273 trabajadores que afirmaron ser el principal soporte de la vivienda, 225 (82%) resultaron ser hombres y 48 (18%) mujeres. La antigüedad promedio de estos trabajadores resultó ser de 7.42 años y mantienen en promedio a 3.76 personas (incluido él o ella).

Procesamiento de la escala Likert

La escala tipo Likert ha sido históricamente una de las más utilizadas por las investigaciones cuantitativas de todos los campos de estudio por su practicidad y fácil procesamiento de los datos obtenidos. Su uso se inició en el campo de la sociología y la psicología y pretendía medir cuestiones abstractas como la actitud y predisposición de sujetos ante alguna situación.

La escala tipo Likert permite aplicar en múltiples modalidades sus cuestionamientos y su procesamiento facilita la generación de una media aritmética que eventualmente se puede interpretar y generalizar el ítem con la actitud o postura de los entrevistados.

La cantidad de opciones de respuesta pueden ser pares o nones, siendo en la modalidad de pares cuando se omite el punto medio, es decir, no existe la posibilidad de situarse en la indecisión o la indiferencia hacia un fenómeno. La propuesta anterior es totalmente válida cuando una gran cantidad de entrevistados (en las respectivas pruebas piloto) optan por no ofrecer una respuesta negativa o positiva, dejando al investigador en la imposibilidad de vislumbrar tendencias, lo cual no necesariamente cae en la manipulación. Por el contrario, en la propuesta de respuestas nones, existe la posibilidad que algún entrevistado muestre una postura de neutralidad ante la situación planteada.

La cantidad de respuestas queda a criterio del investigador y se debe tener cuidado ya que puede no existir una diferencia clara entre respuestas contiguas y esta situación es proporcional a la cantidad de respuestas posibles. Ejemplo claro son los instrumentos con escala Likert que ofrecen de 7 a 9 respuestas posibles.

Para nuestro estudio encontramos factible la escala Likert de 4 posibles respuestas con sus dos tendencias positivas y dos negativas totalmente opuestas planteadas a manera de antónimos. La omisión del punto neutro se fundamenta con el hecho de que existen planteamientos cruciales (familia, migración, etcétera) a los que difícilmente se puede o se debe mostrar indiferencia.

Tabla 12. Escala Likert desglosada por variable y por empresa.

Pregunta	Compromiso organizacional			Condiciones y beneficios			Familia y comunidad			Media
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
12							3.40	3.25	3.33	3.32
13	3.13	3.07	2.93							3.04
14				3.22	3.36	3.19				3.26
15							3.21	3.13	3.15	3.16
16	3.52	3.49	3.41							3.47
17				3.05	3.05	3.19				3.10
18							3.21	3.11	2.93	3.08
19	2.99	3.07	3.13							3.07
20				2.29	2.58	2.46				2.45
21							2.92	2.98	2.90	2.93
22	3.28	3.27	3.11							3.22
23				3.03	3.00	2.95				2.99
24							2.80	2.57	2.55	2.64
25	3.17	3.11	2.97							3.08
26				1.89	2.22	2.13				2.08
27							3.78	3.60	3.64	3.67
28	3.04	3.09	2.93							3.02
29				2.90	3.24	3.07				3.07
30							2.90	2.82	2.87	2.86
31	2.73	2.96	2.86							2.85
32				2.23	2.46	2.51				2.40
33							2.46	2.53	2.55	2.51
34	3.11	3.24	3.40							3.25
35				2.27	2.55	2.48				2.44
36							2.80	2.86	2.73	2.80
37	1.96	2.50	2.51							2.32
38				2.34	2.70	2.38				2.47
39							2.82	2.89	2.77	2.83
40	2.73	2.87	2.70							2.77
41				2.73	2.95	2.89				2.86
42							2.81	2.97	2.70	2.83
43	2.57	2.71	2.48							2.59
44				2.56	2.82	2.76				2.71
45							2.75	2.84	2.60	2.73
46	3.24	3.17	3.19							3.20
47				2.37	2.59	2.45				2.47
48							2.44	2.57	2.43	2.48
49	2.60	2.88	2.90							2.79
50				2.04	2.39	2.33				2.25
51							3.09	3.15	3.29	3.18
52	3.21	3.31	2.98							3.16
53				2.10	2.65	2.29				2.35
54							3.16	3.17	3.11	3.15
55	3.07	3.28	3.29							3.21
56							3.17	3.15	3.07	3.13
57	3.21	3.38	3.23							3.27
58	2.43	2.86	2.68							2.66
59				2.99	3.24	3.13				3.12
60							2.42	2.86	2.46	2.58
61	2.28	2.95	2.66							2.63
62	2.89	3.23	2.91							3.01
63				1.96	2.37	2.13				2.15
64	2.89	3.15	2.74							2.93
65	1.92	1.90	2.00							1.94
66				2.50	2.82	2.61				2.64
67	2.64	2.85	3.09							2.86
Total por empresa	2.85	3.01	2.91	2.50	2.76	2.64	2.95	2.97	2.89	
Total por variable		2.9247			2.6357			2.9349		

Fuente: elaboración propia.

A continuación explicaremos los datos obtenidos en la tabla anterior por cada una de las preguntas.

12.- Me siento unido aquí a la ciudad donde vivo: Si bien el concepto unión puede resultar relativo y general, se pretendió plantearlo precisamente en esos términos, sin razón o argumento alguno, para dar margen al trabajador a considerar los factores sociales, económicos, políticos o culturales que le dan cohesión con la ciudad. Podemos afirmar que la gran mayoría, equivalente a 358 (91%) de los trabajadores, ofrecieron una respuesta favorable a la proposición. El coeficiente resultante (3.32) se puede asociar a un pleno arraigo con la ciudad. Se encontró un rango significativo de 7 años en el rubro de la cantidad de años establecidos en la ciudad entre los trabajadores (17) que se mostraron totalmente en desacuerdo con la idea (12 años en promedio en Tijuana) contra aquellos (189) que expresaron estar totalmente de acuerdo (19 años promedio en Tijuana).

13.- Me gusta trabajar aquí: Existe una tendencia favorable al gusto por el trabajo que se lleva a cabo en la organización, puesto que 326 (83%) de los trabajadores así lo manifestaron (de acuerdo y totalmente de acuerdo). Procesando los datos en la respectiva escala nos encontramos con un 3.04 que sin duda está asociado a un gusto pleno por el trabajo en la empresa. El desglose por cada una de ellas resultó de 3.13 (A), 3.07 (B) y 2.93 (C); En proporción, es la empresa C la que cuenta con más trabajadores a disgusto con su labor (25%). Tanto el gusto como el disgusto por trabajar en la empresa no están relacionados con la edad del trabajador ni con la antigüedad laboral.

14.- El trato recibido por RRHH: Lo que sugiere un 3.26 en la respectiva escala (1-4) es una contundente favorabilidad al trato recibido por parte del departamento de recursos humanos mostrado por 379 trabajadores, lo que representa 96%. El desglose por empresa no sugiere una variación significativa entre una y otra, siendo los resultados 3.22 (A), 3.36 (B) y 3.19 (C). Dado que los casos negativos son muy

escasos no fue posible correlacionarlos con otros ítems del estudio. El trato recibido por el departamento es un factor muy bien ponderado y apreciado por los trabajadores.

15.- La relación con los vecinos: En relación con sus redes sociales, específicamente con su comunidad inmediata, 376 (95%) de los trabajadores indicaron llevar una relación muy buena o buena con sus respectivos vecinos. El procesamiento de la información nos arroja un 3.16 en la escala de Likert que sin duda se puede asociar a una buena relación entre los trabajadores y sus vecinos. Estos mismos trabajadores llevan establecidos en la ciudad un promedio de 16.49 años, a diferencia de 11.94 años de los 19 trabajadores que llevan una relación mala o muy mala con sus vecinos, por lo que sí existen las condiciones para afirmar la probable relación entre el tiempo establecido en la ciudad con el tipo de relación con su comunidad. El desglose por empresa no ofreció datos contrastantes a resaltar.

16.- La importancia del grupo de trabajo: 377 (95%) de los trabajadores directos dejaron ver que su grupo de trabajo es importante o muy importante para ellos. El dato anterior permite contextualizar un 3.47 en la escala que hemos venido manejando, que permite asociarlo con una franca importancia que tiene el grupo para ellos mismos. Los datos generados por empresa están ligeramente por encima o por debajo de la media sin hallar alguno que valga la pena destacar. Cabe resaltar que los trabajadores que indicaron que su grupo de trabajo es muy importante (215) tienen en promedio una antigüedad de 7.45 años en la empresa en comparación de los 7.19 años de los que dijeron que su grupo les resultaba importante. Lo anterior nos permite establecer que a mayor antigüedad laboral el grupo de trabajo cobra mayor importancia.

17.- Los festejos y eventos deportivos realizados por la empresa ayudan a la unidad: Se mostró por parte de 333 (84%) trabajadores un nivel de acuerdo con la proposición y se alcanzó un coeficiente de 3.10 que sin duda nos permite asociar este tipo de acciones con la cohesión de grupo. El procesamiento de la información por empresa arrojó un dato uniforme y similar al ya expuesto. No se encontraron correlaciones significativas entre este ítem, la antigüedad laboral y la edad del

trabajador. 86% (286) de los trabajadores que expresaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con el planteamiento también expresaron un grado de acuerdo con sentirse unidos a la empresa (planteamiento 28), por lo que nos permitimos asociar ambas cuestiones y bosquejar la posibilidad que los eventos citados propician la identificación y pertenencia del sujeto con la organización.

18.- Si me fuera de esta ciudad extrañaría a mis amigos que no son del trabajo: El sentido de comunidad se ve reforzado con el resultado aquí alcanzado. 337 (85%) de los trabajadores mostraron estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con el planteamiento. Dado que se precisa a las amistades extra laborales, se hace alusión a las redes sociales y vínculos afectivos fuera de la organización, lo que sugiere un grado de cohesión con su entorno. En la escala que se ha venido trabajando nos topamos con un 3.08 que refleja el promedio de 3.21 de la empresa A, 3.11 de la B y 2.93 de la C, lo que confirma lo que se expuso al inicio de este desglose. Al respecto no se encontró relación alguna entre la cantidad de años viviendo en la ciudad y la antigüedad laboral con esta proposición.

19.- Siento un gran respeto por mi supervisor: 325 (82%) de los trabajadores mostraron un gesto positivo en cuanto al respeto que sienten por su respectivo supervisor. Un 3.07 en la escala de Likert permite reforzar dicha idea. Vale la pena hacer a continuación los contrastes respectivos por empresa:

- Empresa A: 2.99
- Empresa B: 3.07
- Empresa C: 3.13

A la par, no se encontró relación alguna entre el respeto hacia el supervisor y la edad del trabajador, su antigüedad en la organización, ni tampoco alguna cuestión de género. Los datos tampoco sugieren indicios o síntomas de desgaste mayúsculo en la relación trabajador-supervisor en alguna de las empresas analizadas.

20.- Con el salario que gano me alcanza para las necesidades mías y de mi familia: Uno de los ítems más relevantes de la variable de las condiciones y los beneficios sugiere una tendencia central muy generalizada (2.45 en la escala Likert) sobre el ingreso-gasto del trabajador. Es pertinente aquí desglosar los datos por empresa que resultaron peculiares:

- Empresa A: 2.29
- Empresa B: 2.58
- Empresa C: 2.46

Los trabajadores (36) que indicaron que el salario siempre alcanza a cubrir sus necesidades viven en un hogar con un promedio de 4.25 habitantes por 4.17 de aquellos (78) que indicaron que el salario nunca les es suficiente. Lo anterior sugiere que no es una cuestión de ingreso sino de planeación y administración del gasto, hipótesis que no nos es factible plantear dado que carecemos de la información relativa al salario de los trabajadores.

21.- Sacrificaría muchas cosas si dejara este empleo: La cuestión del arraigo laboral se puede ir vislumbrando con datos como el que aquí se presenta, en el que 3 de cada 4 trabajadores reconocen que sacrificarían algo en caso de abandonar la organización. El desglose por empresa no arroja datos sustanciales, los cuales son coincidentes con el 2.93 general que sin duda muestra una tendencia al acuerdo con la idea. Los trabajadores (110) que manifestaron estar totalmente de acuerdo con un probable sacrificio en caso de abandonar la empresa tienen una edad promedio de 39 años y una antigüedad laboral de 7.8 años. Los trabajadores (40) que señalaron estar totalmente en desacuerdo con un presunto sacrificio si se separan de la empresa tienen una edad media de 35.5 años y una antigüedad de 7.2 años. Los datos anteriores nos permiten establecer una relación entre el arraigo más con la edad del trabajador que con la antigüedad del mismo en la organización.

22.- Soy miembro de un grupo de trabajo eficiente: El clima laboral, específicamente la relación entre compañeros de trabajo y la eficiencia, apunta hacia lo positivo con el hallazgo de que 91% (358) de los trabajadores afirmaron sentirse miembros de un grupo de trabajo eficiente. El coeficiente Likert (3.22) nos permite interpretar que el grupo de trabajo funciona y es eficiente, o al menos esa es la percepción del trabajador. Los datos específicos por empresa no muestran diferencias sustanciales en relación al ya expuesto. En términos negativos fue la empresa C la que duplicó proporcionalmente a la A y B en cuanto a los trabajadores que expresaron un nivel de desacuerdo con dicho planteamiento.

- Empresa A: 14 trabajadores en desacuerdo o total desacuerdo (7%)
- Empresa B: 8 trabajadores en desacuerdo o total desacuerdo (8%)
- Empresa C: 15 trabajadores en desacuerdo o total desacuerdo (15%)

No se encontró relación alguna entre la antigüedad laboral del trabajador y este ítem.

23.- Considero que los bonos de asistencia me han beneficiado: 82% (325) de los trabajadores expresaron estar de acuerdo con que los bonos de asistencia les han beneficiado. La medición Likert nos arroja un 2.99 que matemáticamente coincide con un rotundo acuerdo con el respectivo beneficio. De los 110 trabajadores que señalaron estar totalmente de acuerdo con la idea:

- 96 de estos trabajadores afirmaron tener hijos.
- La proporción de mujeres aumentó a 27% (las mujeres del total del estudio representan 23%).
- 98 de ellos indicaron ser el principal soporte de la vivienda o hacer una aportación igual a la de otro miembro de esta.

En relación a este ítem, no se encontró correlación alguna con la antigüedad del trabajador ni con su edad.

24.- Las raíces de mi familia están en esta ciudad: En este rubro familiar se encontró una relativa uniformidad producto de la alta migración permanente que capta la ciudad y en consecuencia en mucha de la mano de obra del sector maquilador. El análisis de los datos nos proporciona un 2.64, el cual se posiciona ligeramente por encima de la media, lo que nos faculta para justificar un mediano arraigo producto de los lazos familiares. Fue en la empresa A (2.80) en la que más se acentuó dicha característica, mientras que en las empresas B (2.57) y C (2.55) se encuentran por debajo de ese promedio general. La afirmación anterior se puede sustentar en 42% (164) de trabajadores que indicaron estar en desacuerdo o total desacuerdo con el hecho de que las raíces familiares se encuentran en esta ciudad. El contraste más notorio se logra cuando se halla el dato de que la antigüedad en la ciudad de los trabajadores que señalaron estar totalmente de acuerdo (124) con el planteamiento es de 21 años contra 12 años de aquellos que dijeron estar totalmente en desacuerdo (87). Lo anterior sugiere que un lapso de 8 años permite generar arraigo familiar en la ciudad.

25.- Me gusta como mis compañeros y yo trabajamos en equipo: Otra pregunta sobre el clima laboral relacionada con el trabajo en equipo arrojó que 333 (84%) de los trabajadores presentan un nivel de gusto o satisfacción por trabajar con sus compañeros de equipo. 3.08 en la escala de 4 es un muy buen indicador de que el trabajo en equipo es bueno. Las 3 empresas estudiadas tuvieron un resultado afín al anteriormente expuesto. En términos negativos, es la empresa C la que muestra una mayor proporción de desacuerdo con el planteamiento.

- Empresa A: 30 trabajadores en desacuerdo o total desacuerdo (15%)
- Empresa B: 14 trabajadores en desacuerdo o total desacuerdo (14%)
- Empresa C: 18 trabajadores en desacuerdo o total desacuerdo (19%)

No existe correlación alguna entre el gusto por el trabajo en equipo y la antigüedad laboral.

26.- Los aumentos salariales por mi desempeño: Uno de los factores de mayor peso en cuanto a las condiciones laborales es tanto el salario como los aumentos alcanzados por el trabajador. El resultado (2.08) muestra una clara insatisfacción respecto a los aumentos salariales por cuestión de desempeño ya que 282 (71%) de los trabajadores así lo manifestaron. En esta categoría fue la empresa A donde encontramos un tanto más atenuada esta insatisfacción.

- Empresa A: (1.89) 154 trabajadores insatisfechos o muy insatisfechos (78%)
- Empresa B: (2.22) 64 trabajadores insatisfechos o muy insatisfechos (63%)
- Empresa C: (2.13) 64 trabajadores insatisfechos o muy insatisfechos (66%)

Los trabajadores que se mostraron muy satisfechos con sus aumentos (26) promediaron una edad de 43.57 años, lo que contrasta con los 37.38 de aquellos (126) que se mostraron muy insatisfechos con sus respectivos aumentos.

27.- Mi familia es lo más importante mí: Una pregunta clave en cuanto a la variable de familia y comunidad observa que para 93% (369) de los trabajadores la familia es lo más importante. Nuestra escala de medición nos permite retomar el factor 3.67 y concluir un contundente total acuerdo con la importancia de la misma. El desglose por empresa nos arroja los siguientes resultados:

- Empresa A: 3.78
- Empresa B: 3.60
- Empresa C: 3.64

Respecto a los trabajadores que indicaron estar totalmente en desacuerdo con el planteamiento, no hay indicios de que sean trabajadores jóvenes, solteros o divorciados, ni se encontró relación alguna con ser el soporte principal de la vivienda ni la cantidad de dependientes económicos de estos.

28.- Unión con la empresa: El concepto unión pretendió englobar la mayor cantidad de conceptos abstractos como la empatía, el compañerismo y todos los factores subjetivos que pueden dar cohesión a un individuo con una organización. 327 (83%) de los trabajadores mostraron un grado de acuerdo de sentirse unidos a la empresa. Una vez procesada la información el 3.02 nos permite establecer de manera clara que sí existe un apego a la empresa por parte de los trabajadores. El desglose por empresa nos arroja datos dignos de análisis:

- Empresa A: 3.04
- Empresa B: 3.09
- Empresa C: 2.93

En la empresa C fue un poco más notoria la respuesta negativa a la unión y la única que quedó por debajo del promedio encontrado. Proporcionalmente a la cantidad de empleados es pertinente especificar el caso de la empresa C:

- Empresa A: 32 trabajadores en desacuerdo o total desacuerdo (16%)
- Empresa B: 13 trabajadores en desacuerdo o total desacuerdo (13%)
- Empresa C: 23 trabajadores en desacuerdo o total desacuerdo (23%)

No se encontró relación alguna entre la edad del trabajador, su antigüedad laboral y el sentirse o no unido a la empresa.

29.- El servicio médico de la empresa: la evaluación general de este servicio ofrecido por la empresa resultó de 3.07, el cual se puede interpretar como bueno. Proporcionalmente hablando fue evaluado como muy bueno y bueno por 86% de los trabajadores. La empresa A alcanzó 2.90, la empresa B 3.24 y la C 3.07, por lo que nos permitiremos hacer una especificación en la empresa A que quedó evaluada por debajo del promedio general. A continuación se muestra la contraparte en términos negativos del servicio médico evaluado como malo y muy malo desglosado por empresa:

- Empresa A: 41 trabajadores (21%)
- Empresa B: 6 trabajadores (6%)
- Empresa C: 10 trabajadores (10%)

El servicio médico de la empresa A fue el peor evaluado y no se halló correlación alguna entre este ítem y otro.

30.- Mi familia ha logrado una estabilidad gracias a que yo trabajo aquí: Los trabajadores que mostraron un nivel de acuerdo con la idea fue de 75% (3 de cada 4). El coeficiente general de 2.86 nos faculta a establecer que efectivamente el bienestar de la familia tiene cierto grado de relación con el hecho de que el trabajador pertenezca a la organización. El resultado específico por empresa no presenta alguna varianza importante a resaltar; por el contrario, los resultados son muy uniformes.

Contrario a lo que se pensaba, no existe relación alguna entre la cantidad de años establecidos en Tijuana, la antigüedad laboral y la estabilidad de la familia. El tiempo en estos dos rubros no es sinónimo ni se tradujo en un potencial bienestar.

31.- Siento que para esta empresa soy un empleado: 7 de cada 10 trabajadores expresaron sentirse importantes o muy importantes para la empresa, lo que refuerza la idea de la unión y la cohesión con la propia organización. El 2.85 resultante en términos generales tiende a un acuerdo con la proposición. Fue en la empresa B (2.96) donde se encontraron las mejores condiciones y en la empresa A (2.73) donde menos se presenta. Fue la empresa A en la que proporcionalmente hubo más manifestaciones de sentirse poco o nada importante (38%) a diferencia de la empresa B (20%) y C (28%).

Sí se encontró una diferencia sustancial en cuanto a la antigüedad promedio de los trabajadores que indicaron sentirse muy importantes (75) para la empresa y los que indicaron sentirse nada importantes (24); los primeros resultaron con una media de 7.3 contra 5.9. La importancia de los empleados para la organización es proporcional a la antigüedad de estos.

32.- La comida que se ofrece en el comedor es: La evaluación de los alimentos ofrecidos por el comedor de las empresas obtuvo una calificación con una ligera tendencia a lo negativo, ya que 51.6% de los trabajadores indicaron que es mala o muy mala. Haciendo uso de la escala Likert nos permitimos generar los siguientes datos:

- Empresa A: 2.23
- Empresa B: 2.46
- Empresa C: 2.51

Es el comedor de la empresa C con la tendencia más favorable (que resulta en la media aritmética) a diferencia del comedor de la empresa A que tendió a lo negativo.

33.- Mis amigos cercanos viven por mi casa: La herramienta Likert nos permite generar el coeficiente 2.51. Lo anterior nos limita a establecer una tendencia francamente neutra entre las amistades construidas y la cercanía territorial de estas con la vivienda del trabajador. No se encontró relación alguna entre el tiempo que el trabajador lleva viviendo en la ciudad y el estar en total acuerdo o desacuerdo con la proposición. El tiempo de residencia en la ciudad no implica la generación de redes de amistad fuera de la organización cercanas al domicilio.

34.- Siento aprecio por mi supervisor: El hallazgo de un 3.25 en nuestra respectiva escala sugiere que sí existe este tipo de afecto entre el trabajador y la figura de su supervisor. Los 212 trabajadores que dijeron siempre sentir aprecio por su supervisor tienen una edad promedio de 39 años y una antigüedad laboral media de 7.4. Los 39 trabajadores que dijeron nunca sentir aprecio por su supervisor tienen una edad promedio de 36.5 y una antigüedad laboral de 6.6. Lo anterior sugiere que este sentimiento se acentúa por la edad y antigüedad del trabajador. Es proporcionalmente (27%) en la empresa A donde se encontraron más trabajadores que casi nunca o nunca experimentan esta sensación. Los resultados se presentan por empresa, desglosados de la siguiente manera:

- Empresa A: 3.11 (por debajo del promedio general)
- Empresa B: 3.24
- Empresa C: 3.40 (la mejor evaluada en este rubro)

35.- La variedad del menú del comedor es: Otro rubro referente al comedor de la empresa es el de la variedad de los alimentos ofrecidos. La información es coincidente con los resultados del ítem 32. La aplicación de la escala Likert arroja un dato de 2.44 que se puede leer como una ligera tendencia hacia lo negativo (mala o muy mala variedad del menú). Específicamente la evaluación por comedor se presenta a continuación:

- Empresa A: 2.27
- Empresa B: 2.55
- Empresa C: 2.48

Es la variedad del comedor de la empresa B la mejor evaluada, ligeramente por encima del promedio. La variedad del comedor A fue la peor evaluada.

36.- Mi familia está orgullosa de que yo trabaje en esta empresa: El dato general (2.80 en escala de Likert) nos permite afirmar que sí existe un acuerdo en cuanto a que la familia se siente orgullosa de que el trabajador pertenezca a la organización. Al respecto no se encontró relación alguna entre este sentimiento por parte de la familia con el tiempo de residencia en Tijuana ni con la antigüedad laboral del trabajador. Este sentimiento se reflejó con más énfasis en la empresa B (2.86) seguida de la A (2.80) y la C (2.73) respectivamente.

37.- Los supervisores y/o gerentes preguntan mi opinión: Es evidente la tendencia por parte de los supervisores a no tomar en cuenta la opinión de sus subordinados. El proceso de toma de decisiones no necesariamente implica autoritarismo u omisión pero fue pertinente conocer la percepción por parte de los trabajadores. El desglose por empresa arrojó un dato (en escala Likert) de 1.96 en la

empresa A, 2.50 en la empresa B y por último 2.51 en la C. Es notoria esta situación en la empresa A. Los trabajadores (84) que afirmaron ser consultados siempre, tienen una antigüedad promedio de 8.05 años contra 6.72 de aquellos (144) que indicaron nunca ser consultados. Quizá el factor antigüedad es bien ponderado por los supervisores para apoyarse en recurso humano bajo su dirección.

38.- El costo de los alimentos del comedor es: El coeficiente encontrado (2.47) nos faculta para afirmar que sí existe una ligera percepción hacia una tendencia de que los alimentos son caros. La misma escala permitió posicionar a la empresa A con 2.34, B con 2.70 y a la empresa C con 2.38. Específicamente en el caso de la empresa B la tendencia es positiva, respecto a la media aritmética, en alusión el costo barato de la comida.

39.- Mi familia piensa que mi empresa es un buen lugar para mí: La percepción por parte de la familia de que la empresa es un buen lugar para el trabajador fue buena (2.83). Esta percepción fue más notoria en la familia de los trabajadores con más años viviendo en Tijuana y con mayor antigüedad laboral que el resto.

40.- Me gustaría cambiar de trabajo: Una pregunta clave para ir midiendo a los posibles trabajadores 'que permanecen' nos evidencia 62% de estos en desacuerdo y total desacuerdo en abandonar la organización. La escala permitió generar un 2.77 que coincide con la tendencia de estar en un nivel de desacuerdo con el planteamiento. El dato específico por empresa es de 2.73 en la empresa A, 2.87 en la B y 2.70 en la C, lo que deja ver una mayor intención de permanecer en la empresa B y menos intención de rotar en la C.

Tabla 13. La idea de cambiar de trabajo y sus correlaciones.

	Totalmente de acuerdo (56)	Totalmente en desacuerdo (113)
Años promedio de vivir en Tijuana	14.53	17.19
Antigüedad laboral promedio	6.76	7.49
Edad promedio	34.76	40

Fuente: elaboración propia.

A mayor edad, tiempo de residencia en la ciudad y antigüedad laboral las intenciones de permanecer en la organización son mayores.

41.- Los bonos de despensa que recibo me tienen: El dato generado (2.86) hace alusión a una satisfacción por parte de los trabajadores con los bonos recibidos, siendo en la empresa B donde la respuesta fue más satisfactoria. No se encontró relación alguna entre la satisfacción con este tipo de bonos, la antigüedad, género del trabajador, estado civil o cantidad de dependientes económicos.

42.- Me gustaría irme a EEUU a buscar mejores oportunidades: Existe un claro desacuerdo por parte del trabajador con la idea de migrar a Estados Unidos. La respuesta más contundente fue la expuesta por los trabajadores de la empresa B (2.97) seguidos de la empresa A (2.81) y siendo los de la C (2.70) los más 'susceptibles' al fenómeno.

Tabla 14. La idea de emigrar a EEUU y sus correlaciones.

	Totalmente de acuerdo (54)	Totalmente en desacuerdo (132)
Años promedio de vivir en Tijuana	15.72	17.28
Antigüedad laboral promedio	6.9	7.46
Edad promedio	36	40

Fuente: elaboración propia.

La intención de migrar a los Estados Unidos está relacionada con la edad del trabajador, la cantidad de años que lleva viviendo en la ciudad y con la antigüedad laboral. El factor edad es el de más peso, pues entre más joven es el trabajador, es mayor la comunión con esta idea.

43.- Me siento cansado en esta empresa: Existe una ligera tendencia hacia el desacuerdo con esta proposición (2.59), siendo específicamente en la empresa C donde se encontró una respuesta negativa al respecto (2.48) que bien podríamos relacionar con un desgaste físico, emocional o psicológico. Contrario a lo que se puede suponer, los trabajadores (59) que indicaron estar totalmente de acuerdo con este cansancio tienen una edad promedio de 36.35 años en contraste con los 40.58 que

dijeron estar totalmente en desacuerdo (72). En cuestión de género, son las mujeres las que proporcionalmente mostraron menos cansancio al respecto.

44.- Los bonos de puntualidad que he logrado han sido: Al respecto se obtuvo una respuesta favorable (2.71) hacia lo justo de los bonos, siendo la empresa B (2.82) la que dio más respuestas favorables sobre dicha percepción. La cuestión de la edad y la antigüedad laboral de nuevo fueron factores entre los que encontraron los bonos de puntualidad como muy justos y muy injustos en los trabajadores que tienen 39.47 años de edad promedio y 7.75 años de antigüedad en la empresa por parte de los primeros contra 34.53 y 7.05 de los segundos.

45.- Sería fácil para mí irme de Tijuana y empezar algo en otra ciudad: Fue notorio el nivel de desacuerdo con este planteamiento, pues al menos 63% de los entrevistados así lo manifestaron. Más que por la edad y la antigüedad, la cuestión de la migración está pensada en términos de arraigo y de los años establecidos en la ciudad y la familia, es decir, la cantidad de miembros de la misma. Los trabajadores que estuvieron totalmente de acuerdo (67) con migrar llevan establecidos en Tijuana un promedio de 15 años y una familia con un promedio de integrantes de 3.65 contra 18.52 y 4.42, respectivamente, por parte de aquellos que expresaron estar totalmente en desacuerdo con la idea. Poseer una vivienda propia no fue factor en ningún nivel de acuerdo al respecto. El coeficiente alcanzado en este ítem fue de 2.73 que desglosado por empresa arroja 2.75 (empresa A), 2.84 (empresa B) y 2.60 (empresa C) lo cual se traduce en un menor arraigo o mayor propensión a la migración por parte de los trabajadores de la empresa C.

46.- Los gerentes y/o supervisores deben de tomar decisiones consultando a su gente: Los resultados arrojan un notorio acuerdo con el planteamiento, pues 86% de los entrevistados se han sentido incluidos o consultados para la toma de decisiones. No se observó repunte o rezago en ninguna de las 3 empresas analizadas y la evaluación promedio fue de 3.2. A la par, no se observó un perfil o rasgo de los trabajadores entre aquellos que señalaron estar totalmente de acuerdo y totalmente en desacuerdo.

47.- Ganaría más sueldo si dejara este empleo y me fuera a otra empresa: La perspectiva general de los trabajadores tiende a un nivel de acuerdo con esta proposición, a quienes podríamos etiquetar como potenciales 'rotadores'. 51% de los trabajadores se encuentran en esta condición. El dato general es de 2.47. El desglose por empresa arroja 2.37 para la empresa A (la más desfavorecida de las tres), 2.59 para la empresa B (la única con tendencia positiva) y la empresa C con 2.45.

48.- Algunos de mis compañeros de trabajo son conocidos por mi familia: Un factor que puede derivarse del compañerismo dentro de la organización llevado al ambiente exterior de la empresa, específicamente al núcleo familiar, tuvo una ligera tendencia hacia un nivel de desacuerdo en términos generales (2.48) aun cuando 39% de los entrevistados indicaron estar de acuerdo con el hecho de que algunos compañeros sí son conocidos por su familia. Vuelve a ser curioso el caso de la empresa B, que es el único que ofrece una tendencia positiva (2.57). Lo anterior nos permite plantear que es común el hecho de ampliar la red social organización-familia.

49.- En mi empresa se reconocen mis habilidades y talentos: La tendencia generalizada (2.79) sugiere que las habilidades y talentos de los trabajadores sí son tomados en cuenta, ya que 59% de los entrevistados indicaron que siempre o casi siempre se presentan dichos casos. Es en la empresa C (2.90) donde los trabajadores se mostraron más positivos al respecto y en la empresa A (2.60) donde la respuesta no resultó tan favorable. La antigüedad laboral promedio de los trabajadores (137) que indicaron que sus habilidades y talentos son reconocidos es de 7.64 contra 6.68 de aquellos (75) que indicaron que nunca se les reconoce en esta cuestión.

50.- Con el sueldo que gano en esta empresa me siento: este ítem fue uno de los que alcanzó uno de los coeficientes más bajos (2.25) de la variable condiciones y beneficios y también del estudio en general. El desglose por empresa nos arroja 2.04 en la empresa A, 2.39 en la B y 2.33 en la empresa C. El coeficiente general, al estar por debajo de la media, nos permite establecer que existe una insatisfacción generalizada por parte del trabajador con su respectiva remuneración. El dato anterior

lo podemos reforzar una vez que 250 trabajadores (63%) manifestaron estar insatisfechos o muy insatisfechos con su sueldo.

51.- El lugar por donde vivo me parece: Existe un notorio agrado de parte de los trabajadores por su lugar de residencia (3.18). No se encontró repunte o rezago significativo en el coeficiente específico de alguna de las 3 empresas; hubo una relativa uniformidad en cuanto a este rubro, lo cual nos manifiesta que aunque el concepto 'bonito' sea abstracto, el trabajador se encuentra en un tipo de armonía estética en el entorno inmediato donde interacciona. No se encontró en aquellos trabajadores con respuesta negativa (39) relación alguna entre la adquisición de la vivienda (propia o rentada) y los servicios con los que se cuenta (agua, electricidad y drenaje).

52.- Pienso renunciar a la empresa: Otra pregunta clave para poder medir a los trabajadores 'rotadores' mostró resultados favorables a la permanencia laboral. 301 trabajadores (76%) manifestaron que casi nunca o nunca piensan en renunciar a la empresa. El procesamiento de los datos nos arroja un 3.16 que inevitablemente se asocia con una tendencia positiva a seguir formando parte de la organización. La empresa B mostró un dato más favorable (3.31) contra 2.98 de la empresa C. Los trabajadores que manifestaron nunca pensar en renunciar llevan más tiempo viviendo en Tijuana, un año de antigüedad más y 5 años más de edad que aquellos que siempre (37) piensan en renunciar.

53.- Los aguinaldos que recibo cada fin de año han sido: La respuesta de los entrevistados resultó desfavorable en la cuestión de los aguinaldos en cuanto a lo justo de los mismos (2.35), otro factor muy asociado a la cuestión del salario. El desglose por empresa muestra otros datos: es en la empresa B la única donde se observa una tendencia hacia lo justo (2.65) mientras que las empresas A y C son las que se ven desfavorecidas, con 2.10 y 2.29 respectivamente. La percepción de lo justo o injusto de los aguinaldos está relacionada con la edad del trabajador y su antigüedad en la empresa; a mayor edad y mayor antigüedad, los encuestados consideran que estas retribuciones son más justas.

54.- Me gustaría cambiar de domicilio: El dato general (3.15) apunta hacia un nivel de desacuerdo con la idea de cambiar de domicilio, lo cual para nuestro estudio va ligado ineludiblemente al presunto arraigo que se ha generado con la ciudad y con la comunidad, puesto que 77% de los entrevistados ofrecieron una respuesta afín a la interpretación. No se encontró una varianza notable entre una empresa u otra. El contraste más notorio entre los trabajadores que mostraron total acuerdo (24) con los que señalaron estar totalmente en desacuerdo (172) con la idea se presenta en el tiempo de residencia en la ciudad, 11.95 años en promedio por parte de los primeros y 16.7 por los otros. La propiedad de la vivienda no fue factor para mostrar agrado con la idea de cambiar de domicilio.

55.- Convivo con mis compañeros de trabajo: Este planteamiento relacionado con el clima laboral fue bien ponderado por parte de los trabajadores alcanzando un coeficiente de 3.21 que remite a que efectivamente existe una interacción frecuente con los compañeros de trabajo. No se encontraron diferencias sustanciales entre una empresa y otra salvo que la empresa A fue la que alcanzó una cifra menor (3.07) que aun así está por encima de la media. Tampoco se encontraron diferencias notorias en el promedio de edad o la antigüedad laboral entre aquellos trabajadores que indicaron convivir o no con sus compañeros de trabajo, lo cual sugiere que esto tiene relación con la personalidad particular de cada uno de ellos.

56.- Mi familia quiere que me vaya a EEUU: El resultado reflejado (3.13) deja de manifiesto que la familia del trabajador no está interesada en que este migre a los Estados Unidos, dato que coincide con otros anteriores relativos a la movilidad. Un contundente 79% de los trabajadores afirman que sus familias están en un nivel de desacuerdo con la intención de que al menos él o ella se marche al vecino país. Se observó que los trabajadores que señalaron estar totalmente en desacuerdo con el planteamiento (171) son en promedio 2 años de edad más grandes y cuentan al igual con 2 años más establecidos en la ciudad que aquellos que se sintieron totalmente de acuerdo con la proposición (32).

57.- Ser aceptado por mis compañeros es para mí: El que los compañeros de trabajo acepten al trabajador como parte del equipo de trabajo resultó un factor importante para el mismo. El dato 3.27 en la escala de Likert manejada hace alusión a un nivel de importancia al respecto para sentirse parte de su entorno inmediato como con la propia organización. No se encontró varianza significativa alguna entre las empresas estudiadas. Los trabajadores que señalaron que ser aceptados por sus compañeros es nada importante (17) tienen una edad promedio de 40.58 y una antigüedad laboral de 8.23 años, lo cual sugiere que a mayor edad y antigüedad en el trabajo existe mayor indiferencia hacia la actitud del grupo de trabajo hacia él.

58.- Los gerentes y supervisores nos motivan a alcanzar las metas de grupo: Respecto a la motivación ejercida por los gerentes y supervisores se encontró una respuesta ligeramente favorable (2.66) aun cuando los extremos (siempre y nunca) repuntan notoriamente. El desglose por empresa se presenta a continuación:

- Empresa A: 2.43
- Empresa B: 2.86
- Empresa C: 2.68

Son las empresas B y C las mejor evaluadas que quedan por encima de la media alcanzada, mientras que la empresa A queda por debajo de esta media, pues inclusive tiende hacia lo desfavorable (casi nunca y nunca), lo cual se puede asociar con una falta de liderazgo por parte de estas figuras de mando.

59.- Se me han proporcionado mis vacaciones en tiempo y forma: El resultado hace alusión a una franca respuesta positiva (3.12) sobre el tiempo y forma en el cumplimiento del pago de las vacaciones. El desglose por empresa no ofrece datos que permitan hacer hincapié en alguna en algún aspecto favorable o desfavorable. La percepción de que nunca (53) se recibe este pago está asociada a los trabajadores más jóvenes y con menos antigüedad que la media del total de los trabajadores estudiados.

60.- Me involucro en cuestiones como la iglesia, equipos deportivos, talleres culturales o artísticos u otras actividades cerca de donde vivo: Esta pregunta relacionada con el involucramiento en la comunidad por parte del trabajador nos proporciona un dato general de 2.58 que solo permite afirmar una ligera inclinación hacia lo positivo. Esta tendencia general se logra porque es en la empresa B donde los trabajadores manifestaron tener más interacciones de este tipo con su entorno.

- Empresa A: 2.42
- Empresa B: 2.86
- Empresa C: 2.46

Las empresas A y C las encontramos por debajo de la media y con una tendencia desfavorable. Quizá la ubicación geográfica de estas sea un factor para que se manifieste esta situación.

61.- Considero que los supervisores y gerentes son prepotentes: Sobre el ejercicio de la jerarquía por parte de los gerentes y supervisores se observó una respuesta muy homogénea de los trabajadores que arrojó un coeficiente de 2.63, ligeramente por encima de la media. Es la empresa B la que se ve más favorecida en este rubro con una media de 2.95 y posteriormente la empresa C con 2.66. Resulta peculiar el dato desfavorable de la empresa A (2.28) donde 59% de los trabajadores expresaron un siempre o casi siempre, el cual es pertinente destacar.

62.- Considero que los supervisores y gerentes ejercen su autoridad de manera apropiada: Otra pregunta relacionada con los puestos de mando y cómo se desenvuelven nos arroja un resultado notoriamente favorable. Los resultados específicos por empresa nos arrojan 2.89 (A), 3.23 (B) y 2.91 (C) siendo de nueva cuenta la empresa B la que muestra un mejor panorama en cuanto a las relaciones de autoridad. Al respecto no hubo hallazgos significativos al momento de correlacionar este rubro con la antigüedad laboral o la edad del trabajador.

63.- Creo que las utilidades que se me otorgaron son: La percepción sobre lo justo de las utilidades recibidas por el trabajador tiende a lo desfavorable (2.15), ya que 68% de ellos así lo expresaron, específicamente como injustas o muy injustas. La tendencia es generalizada y es la empresa A (1.96) donde más atenuada está dicha percepción, a diferencia de la empresa B (2.37) donde, aún por debajo de la media, se pueden encontrar mejores condiciones. El hallazgo a resaltar es que a mayor antigüedad laboral y mayor edad, la percepción tiende a lo justo en cuanto a la cantidad alcanzada por este concepto.

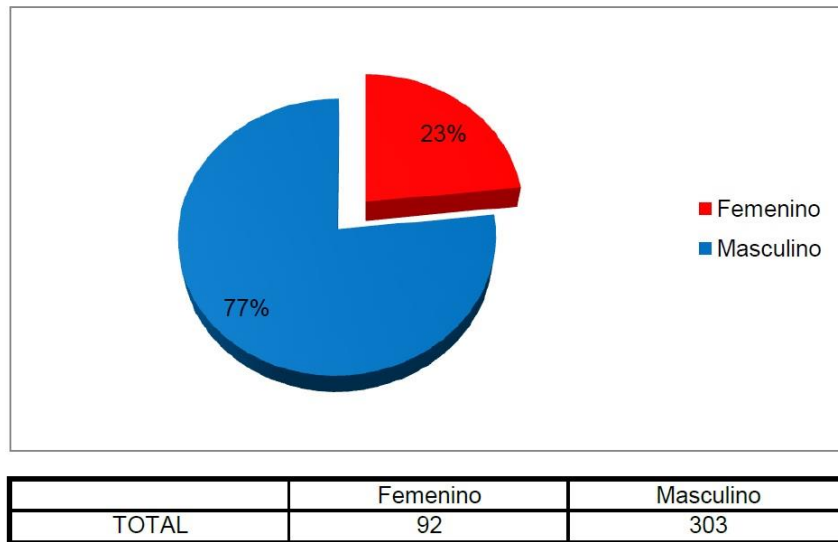
64.- Estoy de acuerdo con las decisiones que toman los gerentes y/o supervisores: Otro ítem que pretende evaluar el desempeño de la jerarquía y autoridad nos arroja un resultado favorable. 68% de los trabajadores entrevistados señalaron que siempre o casi siempre están de acuerdo con las decisiones que toman sus superiores, lo que conlleva a un coeficiente de 2.93. Específicamente por empresa, es la B la que muestra una frecuencia más alta (3.15) y la empresa C donde se observa una tendencia ligeramente superior a la media (2.74). El procesamiento de la información no proporcionó algún dato complementario importante correlacionado con la antigüedad del trabajador.

65.- Con mis habilidades y experiencia puedo conseguir fácilmente otro empleo: Una pregunta que se puede asociar a la capacidad o seguridad por parte del trabajador para acceder a mejores oportunidades arroja un dato negativo si se asume una perspectiva de retención laboral, ya que 82% de ellos se mostraron de acuerdo o totalmente de acuerdo con el planteamiento. El dato anterior resulta relevante si se pretende relacionar a estos con los potenciales trabajadores 'rotadores'. El procesamiento de la información no resulta en una varianza significativa entre una empresa y otra y tampoco se encontró correlación alguna con la antigüedad del trabajador. Sí fue el caso con la edad del mismo, ya que a mayor edad es menor la certidumbre de ser aceptado en otra organización.

66.- Con respecto al pago de mis vacaciones me siento: El resultado refleja una satisfacción por parte de los trabajadores con respecto al pago de sus vacaciones (2.64), siendo la empresa B (2.82) la que más satisfacción mostró y la A la que se posicionó prácticamente en la media (2.50). Correlacionando este rubro con la edad del trabajador y su antigüedad laboral, no se encontró algún dato a destacar, sino que se observó una tendencia homogénea.

67.- Me gustaría en un futuro llegar a ser supervisor o gerente dentro de esta empresa: Es claro el acuerdo afín a la idea de escalar en el organigrama de la empresa, ya que 70% de los trabajadores respondieron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo. Es en la empresa C (3.09) es donde más se aspira a ascender y en la empresa A (2.64) donde los trabajadores se reservan más esta actitud. Un hallazgo complementario es el de aquellos trabajadores que se mostraron totalmente de acuerdo (94) con la idea de ascender, quienes tienen una edad promedio de 35.32 años, mientras que aquellos que mostraron un total desacuerdo (50) son un poco más longevos, promediando una edad de 40 años. No se encontró un rango significativo entre la antigüedad laboral promedio entre un grupo y otro.

Gráfica 21. Género del trabajador.



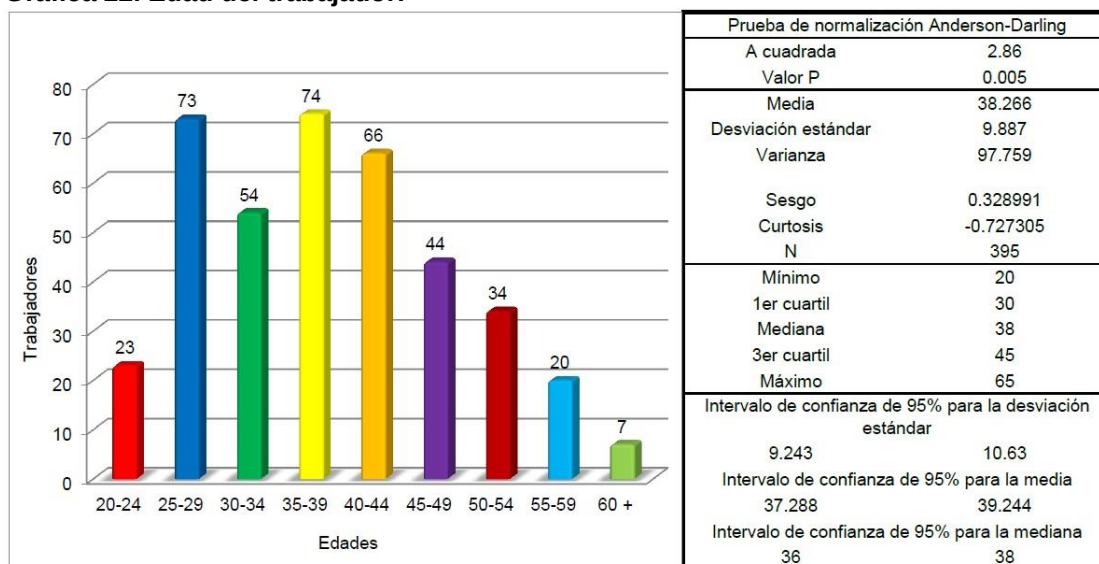
Fuente: elaboración propia

8 de cada 10 trabajadores con antigüedad de 3 años o más pertenecen al género masculino. Específicamente por empresa los datos muestran un cambio significativo.

- Empresa A: Hombres 72% - Mujeres 28%
- Empresa B: Hombres 67% - Mujeres 33%
- Empresa C: Hombres 97% - Mujeres 3%

La industria de la madera representa ciertos riesgos debido a la maquinaria utilizada para sus procesos de producción, factor que definitivamente condiciona el género del trabajador. Aun cuando nos encontramos con maquinaria muy especializada para realizar ciertos trabajos es cuestión de adaptabilidad, presupuestos y hasta cultural la manera como se debe realizar el trabajo. Si bien es cierto que dentro de todo el proceso sí existen aquellos que no requieren una gran demanda física por parte del trabajador, es en la empresa C donde se encontraron más y mayores procesos 'rústicos' de manufactura, por lo que el número de mujeres disminuyó drásticamente.

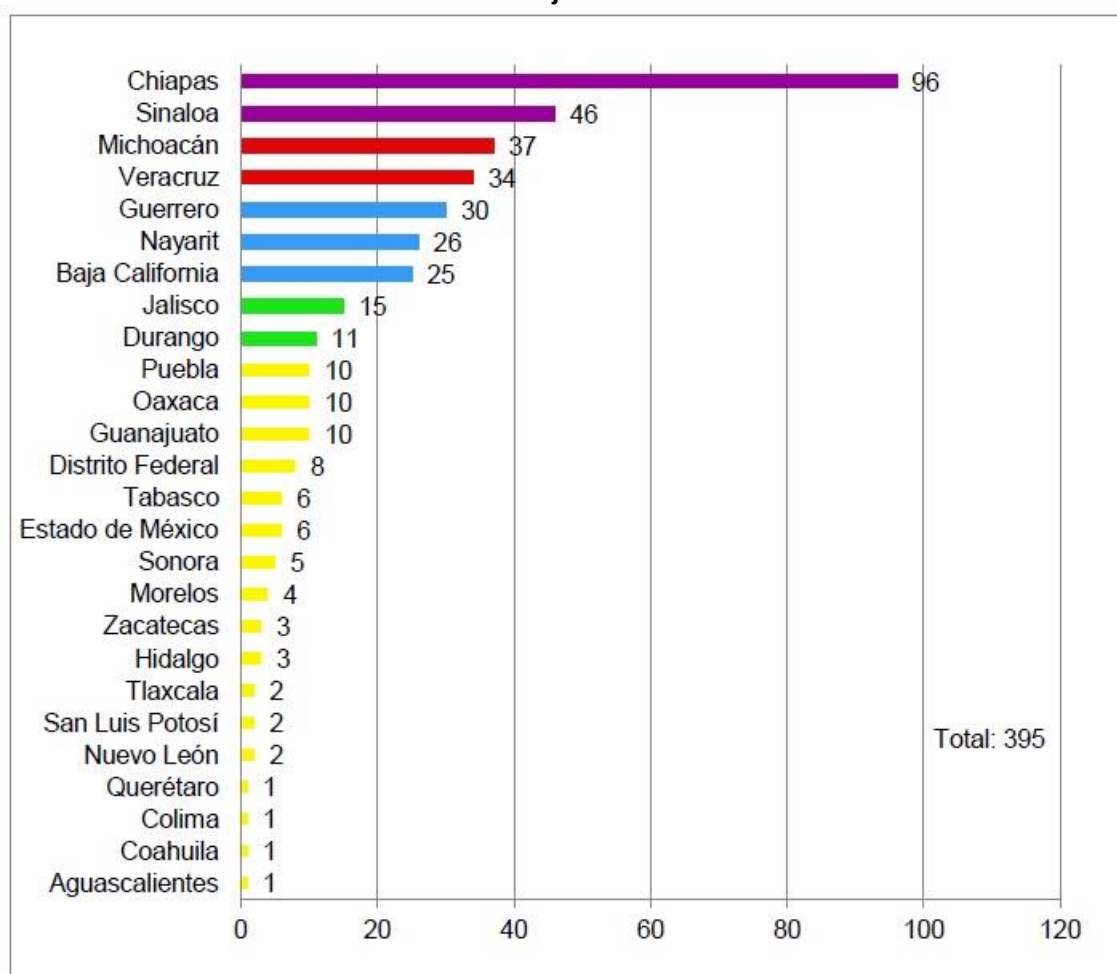
Gráfica 22. Edad del trabajador.



Fuente: elaboración propia.

La gráfica representa datos muy atípicos respecto a la edad del trabajador ya que la expectativa era encontrar una simetría congruente con una curva normal. Dado que se aprecia una alta concentración de datos entre el rango de los 25 y 44 años distribuidos en 4 clases, la media (38.26) y la desviación estándar (9.88) resultarán de gran apoyo para describir todo lo relativo a la edad del trabajador.

Gráfica 23. Estado de nacimiento del trabajador.



Fuente: elaboración propia.

El fenómeno de la migración interna y permanente se refuerza con los datos aquí expuestos en orden de mayor a menor correspondientes a la distribución del total de los trabajadores estudiados y su estado de nacimiento. Se puede apreciar una alta afluencia de trabajadores provenientes de algunos de los estados históricamente más marginados del país y geográficamente más lejanos como Chiapas, Guerrero y Michoacán. El estado con la segunda más alta representación resultó ser Sinaloa.

Imagen 9. Distribución del total de los trabajadores por su estado de nacimiento.

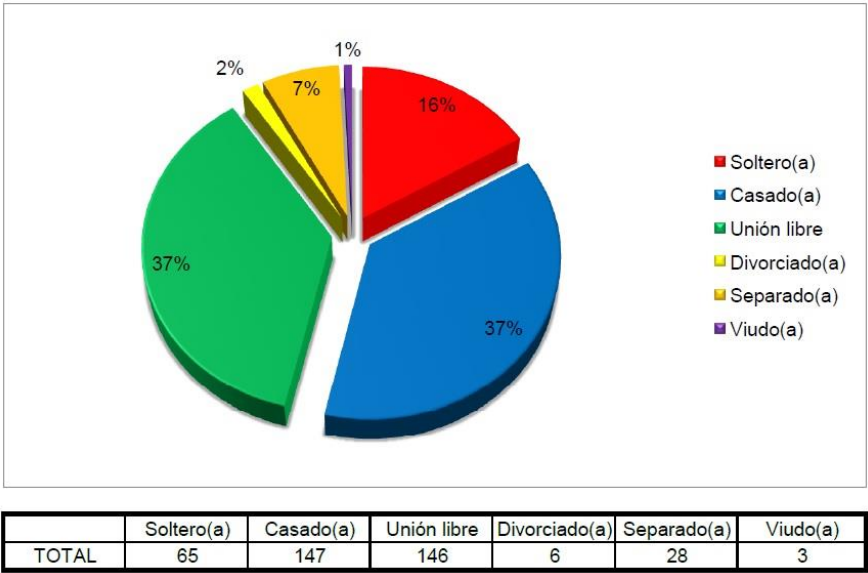


Fuente: elaboración propia.

Probablemente no sea casualidad que dos de los estados sin representación en el estudio sean aquellos que poseen importantes polos turísticos como Cancún y Playa del Carmen en el estado de Quintana Roo, así como en el estado de Baja California Sur, específicamente San José del Cabo y Cabo San Lucas.

A la par se puede apreciar una nula representatividad del estado de Chihuahua que, como ya se puntualizó en el capítulo uno, es la entidad con mayor cantidad de personal ocupado por la industria maquiladora y que convierte a Ciudad Juárez en un importante bastión a nivel nacional. En el caso de Yucatán y Campeche solo podemos argumentar la cercanía de este con Quintana Roo. Otro estado sin representación alguna fue Tamaulipas, del cual no tenemos elemento alguno para poder establecer una hipótesis al respecto.

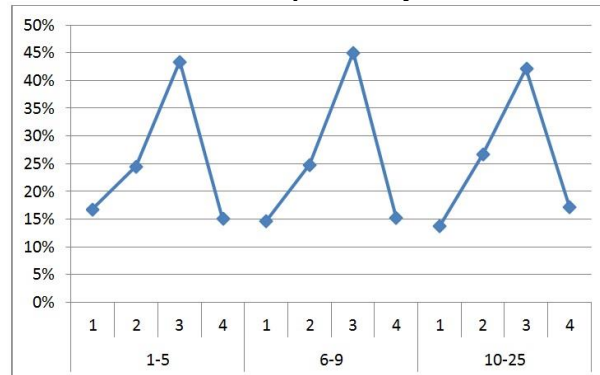
Gráfica 24. Estado civil del trabajador.



Fuente: elaboración propia.

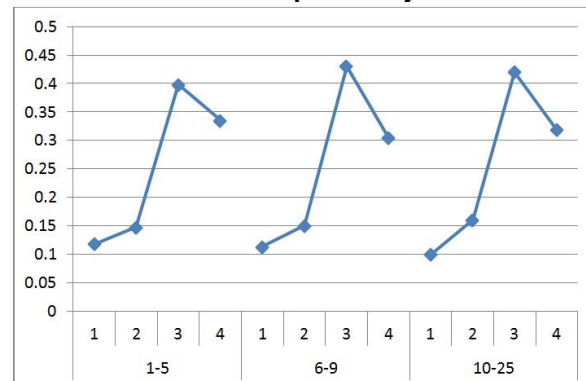
Respecto al estado civil de los trabajadores analizados, cabe resaltar a aquellos que señalaron estar casados o en unión libre, los cuales nos generan un total de 293 trabajadores que representa 74%. Lo anterior sugiere que el asumir un compromiso de pareja, ya sea formal o informal, con una alta probabilidad de descendencia, puede ser sinónimo de estabilidad laboral y en consecuencia, generar antigüedad en una organización.

Gráfica 25. Condiciones y beneficios, años establecidos en la ciudad de Tijuana y coeficientes Likert en porcentajes.



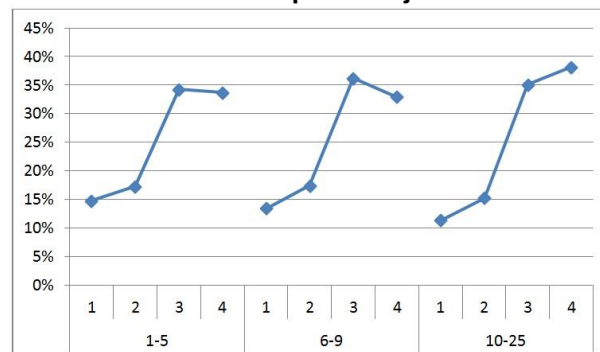
Fuente: elaboración propia.

Gráfica 26. Familia y comunidad, años establecidos en la ciudad de Tijuana y coeficientes Likert en porcentajes.



Fuente: elaboración propia.

Gráfica 27. Compromiso organizacional, años establecidos en la ciudad de Tijuana y coeficientes Likert en porcentajes.



Fuente: elaboración propia.

La antigüedad laboral y sus correlaciones

Tabla 15. Correlaciones principales.

	Años en Tijuana	Antigüedad laboral	Habitantes por vivienda	Escolaridad
Antigüedad laboral	0.075 0.138			
Habitantes por vivienda	0.079 0.118	0.038 0.449		
Escolaridad	-0.045 0.369	-0.127 0.011	0.023 0.655	
Edad	0.373 0	0.106 0.035	0 0.998	-0.212 0

Fuente: elaboración propia.

- Cuando el valor P es menor a 0.05 se acepta la hipótesis de que existe una relación lineal entre las variables, es decir que el coeficiente de pearson es diferente de cero y como podemos observar en la gráfica anterior, antigüedad y edad son las únicas variables que tienen una correlación.
- Para la correlacion de Person se observa que la edad es la única variable en la que se aceptaría la hipótesis nula, ya que el coeficiente es igual a cero y existe una correlacion con la cantidad de habitantes, pero en todas las demás tendríamos que aceptar la hipótesis alternativa puesto que el coeficiente de pearson es diferente de cero.
- La fuerza de las correlaciones no es muy grande por el rango pequeño de los datos y la dispersión en ellos.

A continuación se hizo la relación de la antigüedad con algunas preguntas en lo particular y se confirmó que no existe correlación entre las mismas, como lo podremos observar en las tablas que aparecen a continuación.

Tabla 16. Antigüedad laboral y su correlación con el gusto por trabajar en la empresa.

Años de antigüedad	13- Me gusta trabajar aquí:				Total
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
3	1 0.30%	0 0.00%	7 1.80%	2 0.50%	10 2.50%
4	7 1.80%	4 1.00%	26 6.60%	18 4.60%	55 13.90%
5	6 1.50%	2 0.50%	19 4.80%	14 3.50%	41 10.40%
6	6 1.50%	4 1.00%	48 12.20%	26 6.60%	84 21.30%
7	2 0.50%	9 2.30%	12 3.00%	18 4.60%	41 10.40%
8	6 1.50%	1 0.30%	33 8.40%	21 5.30%	61 15.40%
9	7 1.80%	1 0.30%	12 3.00%	14 3.50%	34 8.60%
10	5 1.30%	3 0.80%	7 1.80%	5 1.30%	20 5.10%
11	0 0.00%	0 0.00%	7 1.80%	4 1.00%	11 2.80%
12	0 0.00%	0 0.00%	6 1.50%	5 1.30%	11 2.80%
13	1 0.30%	1 0.30%	1 0.30%	8 2.00%	11 2.80%
14	1 0.30%	0 0.00%	2 0.50%	3 0.80%	6 1.50%
15	0 0.00%	0 0.00%	1 0.30%	0 0.00%	1 0.30%
16	0 0.00%	0 0.00%	2 0.50%	0 0.00%	2 0.50%
17	1 0.30%	0 0.00%	4 1.00%	0 0.00%	5 1.30%
18	1 0.30%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	1 0.30%
25	0 0.00%	0 0.00%	1 0.30%	0 0.00%	1 0.30%
	44 11.10%	25 6.30%	188 47.60%	138 34.90%	395 100.00%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17. Antigüedad laboral y su correlación con el gusto por cambiar de trabajo.

Años de antigüedad	40- Me gustaría cambiar de trabajo:				Total
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
3	2 0.50%	2 0.50%	5 1.30%	1 0.30%	10 2.50%
4	9 2.30%	10 2.50%	20 5.10%	16 4.10%	55 13.90%
5	7 1.80%	13 3.30%	11 2.80%	10 2.50%	41 10.40%
6	13 3.30%	24 6.10%	24 6.10%	23 5.80%	84 21.30%
7	8 2.00%	8 2.00%	11 2.80%	14 3.50%	41 10.40%
8	7 1.80%	18 4.60%	20 5.10%	16 4.10%	61 15.40%
9	2 0.50%	8 2.00%	11 2.80%	13 3.30%	34 8.60%
10	4 1.00%	3 0.80%	11 2.80%	2 0.50%	20 5.10%
11	0 0.00%	2 0.50%	3 0.80%	6 1.50%	11 2.80%
12	0 0.00%	1 0.30%	7 1.80%	3 0.80%	11 2.80%
13	2 0.50%	2 0.50%	2 0.50%	5 1.30%	11 2.80%
14	2 0.50%	0 0.00%	2 0.50%	2 0.50%	6 1.50%
15	0 0.00%	1 0.30%	0 0.00%	0 0.00%	1 0.30%
16	0 0.00%	1 0.30%	1 0.30%	0 0.00%	2 0.50%
17	0 0.00%	2 0.50%	1 0.30%	2 0.50%	5 1.30%
18	0 0.00%	0 0.00%	1 0.30%	0 0.00%	1 0.30%
25	0 0.00%	1 0.30%	0 0.00%	0 0.00%	1 0.30%
	56 14.20%	96 24.30%	130 32.90%	113 28.60%	395 100.00%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18. Antigüedad laboral y su correlación con la facilidad de abandonar la ciudad.

45- Sería fácil para mí irme de Tijuana y empezar algo en otra ciudad:					
Años de antigüedad	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Total
3	2 0.50%	1 0.30%	6 1.50%	1 0.30%	10 2.50%
4	8 2.00%	4 1.00%	22 5.60%	21 5.30%	55 13.90%
5	6 1.50%	6 1.50%	17 4.30%	12 3.00%	41 10.40%
6	12 3.00%	17 4.30%	33 8.40%	22 5.60%	84 21.30%
7	11 2.80%	7 1.80%	10 2.50%	13 3.30%	41 10.40%
8	11 2.80%	15 3.80%	23 5.80%	12 3.00%	61 15.40%
9	4 1.00%	5 1.30%	12 3.00%	13 3.30%	34 8.60%
10	5 1.30%	5 1.30%	5 1.30%	5 1.30%	20 5.10%
11	1 0.30%	4 1.00%	2 0.50%	4 1.00%	11 2.80%
12	1 0.30%	3 0.80%	5 1.30%	2 0.50%	11 2.80%
13	2 0.50%	5 1.30%	3 0.80%	1 0.30%	11 2.80%
14	2 0.50%	1 0.30%	3 0.80%	0 0.00%	6 1.50%
15	0 0.00%	1 0.30%	0 0.00%	0 0.00%	1 0.30%
16	0 0.00%	1 0.30%	1 0.30%	0 0.00%	2 0.50%
17	1 0.30%	2 0.50%	1 0.30%	1 0.30%	5 1.30%
18	0 0.00%	1 0.30%	0 0.00%	0 0.00%	1 0.30%
25	1 0.30%	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	1 0.30%
	67 17.00%	78 19.70%	143 36.20%	107 27.10%	395 100.00%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19. Antigüedad laboral y su correlación con la intención de renunciar.

Años de antigüedad	52- Pienso renunciar a la empresa:				Total
	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	
3	1 0.30%	2 0.50%	2 0.50%	5 1.30%	10 2.50%
4	5 1.30%	6 1.50%	17 4.30%	27 6.80%	55 13.90%
5	4 1.00%	8 2.00%	8 2.00%	21 5.30%	41 10.40%
6	12 3.00%	15 3.80%	19 4.80%	38 9.60%	84 21.30%
7	4 1.00%	2 0.50%	11 2.80%	24 6.10%	41 10.40%
8	6 1.50%	11 2.80%	13 3.30%	31 7.80%	61 15.40%
9	1 0.30%	3 0.80%	7 1.80%	23 5.80%	34 8.60%
10	2 0.50%	3 0.80%	7 1.80%	8 2.00%	20 5.10%
11	0 0.00%	2 0.50%	2 0.50%	7 1.80%	11 2.80%
12	1 0.30%	1 0.30%	4 1.00%	5 1.30%	11 2.80%
13	0 0.00%	2 0.50%	2 0.50%	7 1.80%	11 2.80%
14	1 0.30%	1 0.30%	2 0.50%	2 0.50%	6 1.50%
15	0 0.00%	0 0.00%	1 0.30%	0 0.00%	1 0.30%
16	0 0.00%	0 0.00%	1 0.30%	1 0.30%	2 0.50%
17	0 0.00%	1 0.30%	4 1.00%	0 0.00%	5 1.30%
18	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	1 0.30%	1 0.30%
25	0 0.00%	0 0.00%	0 0.00%	1 0.30%	1 0.30%
	37 9.40%	57 14.40%	100 25.30%	201 50.90%	395 100.00%

Fuente: elaboración propia.

Otras correlaciones

Es importante ilustrar de manera gráfica la correlación de nuestra variable dependiente como lo es la antigüedad laboral con otros aspectos importantes del perfil demográfico y socioeconómico del trabajador (anexo 8). Esto permitirá ampliar nuestro marco de referencia sobre las particularidades del trabajador directo y las presuntas condicionantes de la permanencia laboral.

En el anexo 9 se compara el género, los años establecidos en Tijuana y la edad del trabajador. La línea verde nos indica la media de antigüedad en los grupos de antigüedad en Tijuana (paneles). Se puede observar que a mayor antigüedad en la ciudad, mayor antigüedad en la empresa. La línea roja muestra la media de antigüedad en la empresa en los grupos de edad, aquí se puede apreciar que a mayor edad, es mayor antigüedad en la empresa. También se puede observar con los círculos la relación entre el género con respecto a la antigüedad en la empresa y nos indica que el género masculino es el que acumula más antigüedad en la organización.

El estado de nacimiento y su correlación con los años establecidos en Tijuana y la edad de los trabajadores se observan en el anexo 10. Se aprecia que las personas provenientes del sur con mayor antigüedad en Tijuana tienen mayor antigüedad en la empresa.

El anexo 11 muestra la tendencia de que la empresa que posee más trabajadores con mayor antigüedad es la empresa C; recordemos que esta empresa cuenta con personal originario de estados del sur, los cuales muestran una tendencia de mayor permanencia que las demás entidades y que la edad promedio del personal es de 38 años, así como su permanencia en la empresa, que es cuando alcanzan los 8 años de antigüedad. Así como en las demás empresas, el género del personal es irrelevante ya que como se ha mencionado anteriormente, debido a la naturaleza de su operación, el género dominante es masculino.

En los promedios de la escala Likert (anexo 12) se puede leer de manera general que las variables más importantes que inciden en la permanencia de los empleados son las que tienen que ver con el compromiso organizacional, seguido del factor familia y comunidad y por último las condiciones y beneficios. Esto viene a

confirmar lo que varios estudios indican, que el dinero no es lo más importante en la permanencia de un empleado, sino que la manera en la que los empleados sean tratados en la empresa es en lo que incidirá su permanencia.

Ahora bien, si revisamos cada una de las empresas nos damos cuenta que para la empresa A la variable más importante es la de familia y comunidad y después compromiso organizacional, siendo una constante en las tres empresas las condiciones y beneficios como la variable menos importante, aun cuando para las empresas B y C su variable más importante es la de compromiso organizacional.

Si revisamos de manera general, la diferencia en puntaje entre la familia y comunidad y el compromiso organizacional fue muy pequeña, ya que en México quizá por una cuestión cultural, el apego a la familia y la percepción que esta tiene sobre las actividades laborales del jefe de la familia es un factor de peso para la toma de decisiones cruciales relativas al lugar y actividad de trabajo que sin duda repercute en la rotación o permanencia del trabajador en su empleo.

Pruebas de hipótesis

Se realizaron pruebas de hipótesis utilizando el estadístico de prueba t de una muestra para analizar si las variables independientes (compromiso organizacional, condiciones y beneficios, familia y comunidad) tienen una relación positiva con la variable dependiente (antigüedad en la empresa). Se utilizaron los datos obtenidos con la escala de Likert para realizar el estudio.

Se plantearon las siguientes hipótesis en las pruebas:

Ho: Media $\leq$ 2.5

H1: Media $>$ 2.5

Se utilizó el nivel de significancia de 95%.

Como se puede observar (anexo 13), el compromiso organizacional es importante para los trabajadores, y viene a confirmar que es una variable de peso para que los empleados permanezcan en sus trabajos; el resultado del valor p al ser menor que 0.05, rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. El estudio muestra un intervalo de confianza de 90% que es (2.7-3.0), más cercano al valor máximo de 4, esta tendencia demuestra que la mayoría de los empleados están de acuerdo con la importancia del compromiso organizacional.

La variable condiciones y beneficios (anexo 14) muestra menor importancia con respecto a las otras dos variables y nos confirma que tiene menor peso para que los empleados permanezcan en sus trabajos, el valor p es mayor a 0.05, por lo cual se acepta la hipótesis nula. El estudio muestra un intervalo de confianza de 90% que es (2.4-2.7), lo cual nos confirma que está por debajo de la media de prueba de 2.5.

El procesamiento de la información relativa a la variable de familia y comunidad (anexo 15) sugiere que estas son muy importantes para los trabajadores y viene a confirmar que, en efecto, es un factor de peso para que los empleados permanezcan en sus trabajos. El valor p es menor a 0.05, lo cual rechaza la hipótesis nula y aceptamos la hipótesis alternativa. El estudio muestra un intervalo de confianza de 90% que es (2.8-3.0), lo cual nos confirma la importancia de la familia y comunidad.

CAPÍTULO 5

CONCLUSIÓN

Conclusión

Una vez teniendo noción de los resultados específicos, lo que se pretende a continuación con la variable del perfil demográfico y socioeconómico, es plantear una posibilidad, un panorama y un perfil del trabajador ideal a reclutar tomando como referencia las medidas de tendencia central y de dispersión de los niveles de medición a intervalos y las modas de aquellos niveles nominales y ordinales con mayor frecuencia. Lo anterior obedece a la necesidad de contestar la hipótesis de si existe un perfil típico de trabajador directo que tienda a la permanencia, es decir, como otros estudios lo llaman, un trabajador no rotador.

Respecto a las tres variables restantes, a) compromiso organizacional, b) condiciones y beneficios y c) familia y comunidad, el ejercicio consta en una descripción general que destaque los hallazgos más representativos que permitan plantear de manera concreta el contexto que propicia la permanencia que eventualmente se traduce en antigüedad laboral.

Específicamente por la naturaleza de la variable relacionada con el perfil demográfico y socioeconómico, los hallazgos están sujetos a una interpretación que aunque puede caer en cuestiones subjetivas, no dejan de ser científicos dado que los métodos para llegar a ellos sí permiten procesarlos y concretar un panorama general de las condiciones anteriormente mencionadas en las que viven y se desarrollan los trabajadores estudiados.

Si bien el nivel de medición más utilizado en esta variable fue el nominal y por ende no es factible generar medidas de tendencia central, estamos en condiciones de centrar la atención en aquellos datos que alcanzaron mayor frecuencia que nos permitan respaldar y dar validez a nuestras afirmaciones y propuestas que a continuación presentamos.

La naturaleza del trabajo de las empresas estudiadas ya bosquejaba, en cuanto al género de los trabajadores, un repunte en el uso de mano de obra por parte del género masculino que se confirmó con el hallazgo de 77% del total del estudio. Lo anterior no descarta ni discrimina en lo absoluto al género femenino, solo permite afirmar que dentro de todas las labores del proceso de producción presuntamente son menos aquellas que pueden ser llevadas a cabo satisfactoriamente por mujeres.

Respecto a la edad, es importante rescatar la media de la edad de los trabajadores estudiados, que fue de 38.26 años. Dado que la investigación se llevó a cabo una vez que estos habían alcanzado los 3 años o más de antigüedad, nos permitimos restar 3 años a la edad promedio para delimitar la edad idónea del trabajador para su ingreso a la organización. Lo anterior resulta en una edad de 35 años cumplidos, dato que coincide con la clase o intervalo que alcanzó mayor frecuencia al momento de procesar los datos relacionados con la edad del trabajador (35-39 años). Puesto que las clases anteriores a la citada también alcanzaron una alta frecuencia (25-29 años: 73 trabajadores y 30-34 años: 54 trabajadores) estamos en condiciones de ampliar el rango de la edad de contratación, que puede abarcar de los 25 a los 35 años de edad.

El estado civil sugiere una importancia al estar casado o en unión libre que definitivamente se puede asociar con un compromiso personal por parte del trabajador, ya que 74% de los trabajadores afirmaron encontrarse en una de las dos condiciones anteriores.

Lo anterior se puede asociar ineludiblemente con la cantidad de personas promedio que habitan la vivienda del trabajador así como el tipo de lazo que une a los habitantes de la misma. Respecto al primer rubro el hallazgo fue de 4 habitantes promedio, lo que en primera instancia nos permite establecer que en el hogar típico de los trabajadores estudiados, al menos 2 de esos 4 habitantes corresponden a la pareja, independientemente de si están casados o viven en unión libre. Para bosquejar y complementar la presunta composición de los integrantes de la vivienda nos apoyamos en el dato del porcentaje de trabajadores que mencionaron vivir con sus hijos, el cual alcanzó un significativo 80%, lo que nos faculta establecer que los otros dos habitantes restantes son hijos producto de la unión del trabajador con su respectiva pareja. El panorama alterno que puede coincidir con el otro 20% es el que la vivienda esté habitada por una pareja, un hijo y algún familiar directo de alguno de los padres, lo cual lo convierte en un hogar ampliado, definido en el capítulo 2.

El origen del trabajador se presenta a manera de sugerencia ya que no se pueden establecer cualidades, habilidades o destrezas particulares de los originarios de determinada región de la república y menos específicamente de algún estado que

sean condicionantes de la permanencia en la empresa. Tampoco contamos con elementos científicos que nos permitan asociar cuestiones de personalidad, valores y actitudes y su relación con la antigüedad y el estado de nacimiento de los trabajadores analizados. Al respecto suponemos que basta con reiterar a aquellos que alcanzaron mayor frecuencia en orden de mayor a menor: Chiapas, Sinaloa, Michoacán, Veracruz y Guerrero.

Otro dato a destacar que nos permite delimitar un poco más el perfil de nuestra unidad de observación es saber cuántos años lleva establecido el trabajador en la ciudad de Tijuana. El dato hallado resultó de 16.27 el cual, igual que como se operó con la cuestión de la edad, habrá que disminuir 3 años dadas las particularidades del estudio. Lo anterior sugiere que el llevar en promedio 13 años viviendo en la ciudad es sinónimo de estabilidad y un relativo arraigo que sin duda es una importante condicionante para que el trabajador tienda a la permanencia. El dato anterior está íntimamente ligado a la cuestión de la adquisición de la vivienda que sin duda es un factor de peso para el arraigo y la estabilidad, ya que tanto el predio, así como el inmueble construido en el bien, puede ser el único patrimonio del trabajador. En este tópico el hecho de que 76% de los trabajadores hayan señalado que su vivienda es propia es un dato a destacar, ya que suponemos que este hecho delimita su espacio geográfico de interacción y restringe más sus posibilidades de salir de la ciudad a buscar otras oportunidades.

En el tema relativo a la educación se encontraron datos muy homogéneos que alcanzan una muy buena representación en la media de 6.77, lo que se traduce en primaria terminada con el primer grado de secundaria incompleto. Aunado al dato anterior se encontró que fueron 113 trabajadores (28%) los que concluyeron la educación secundaria, lo cual no nos permite hacer una discriminación fundamentada entre un grado y otro.

Sin duda un factor importante a tomar en consideración para cumplir con una de nuestras finalidades es indagar si al momento que se solicita el ingreso a la organización por parte del trabajador es si este es (en caso de que cuente con un empleo) o será (en caso de conseguirlo) el principal soporte económico de la vivienda que habita, ya que 69% de los entrevistados así lo indicó.

Respecto a la medición del nivel socioeconómico se incorporaron en nuestro instrumento de medición ítems claves que junto con la información relacionada con las percepciones alcanzadas por los trabajadores directos y la cotidiana observación de nuestro campo social bien nos permiten establecer una descripción muy general de la presunta capacidad para tener acceso a ciertas facilidades y bienes que se traducen en un estilo de vida. Si bien en nuestro instrumento de medición no es explícita la metodología, las variables y preguntas establecidas por AMAI (Asociación Mexicana de Agencias de Investigación) nos permiten plantear escenarios y posibilidades congruentes a la vida cotidiana del trabajador y su familia.

Respecto a contar con servicios indispensables como agua, electricidad y drenaje se encontró que existe una muy alta cobertura pero no se puede pasar por alto ese mínimo porcentaje que dijo no contar con alguno de los 3 servicios, siendo el del drenaje (5%) del que más se carece, seguido del agua potable y de la electricidad (3%). Los datos anteriores relacionados a la vivienda de los trabajadores estudiados encuentran coincidencia con el segmento que tiene cubierta la mínima infraestructura sanitaria afín al nivel socioeconómico D+ (que actualmente representa el 18.5 de los hogares urbanos del país) que describiremos a grandes rasgos. El nivel socioeconómico D+ se caracteriza por destinar la mayor parte de sus ingresos en primera instancia a:

- Alimentos y bebidas.
- Transporte.
- Cuidado personal.

En segundo plano quedan cuestiones como:

- Mantenimiento y reparación de la vivienda.
- Enseres domésticos.
- Limpieza y cuidado de la casa.
- Vestido y calzado.
- Conservación de la salud.

Relegado a un tercer plano, el cual ya no tiene un carácter prioritario, encontramos rubros como:

- Educación.
- Entretenimiento.
- Comunicación.
- Ahorro.
- Adquisición de vehículos.

Lo anterior nos faculta a establecer que sí existe un perfil demográfico y socioeconómico del trabajador directo con una antigüedad de 3 años o más de las empresas analizadas.

Respecto al compromiso organizacional es importante destacar que las relaciones sociales, específicamente el grupo de trabajo, son de vital importancia para el trabajador directo. En este rubro cabe resaltar los siguientes puntos:

- Aceptación: el trabajador tiene la necesidad social básica de sentirse aceptado e incluido en el grupo de trabajo, lo que sin duda es una condicionante de otras interacciones más complejas.
- Aprecio: una vez aceptado como miembro y entablada la relación, la cuestión emocional juega un papel muy importante y una valiosa forma de expresión es el aprecio. El aprecio se asocia ineludiblemente en un buen ambiente de trabajo y clima laboral. Lo anterior es un síntoma de que nos encontramos ante una cuestión del plano emocional y confirma la pertinencia de la psicología social en el estudio de las relaciones de trabajo. El dato no dista mucho de la realidad cuando se contrasta con los estudios relativos a la rotación de personal en los que los hallazgos demuestran que una mala relación con el jefe inmediato es una constante en los motivos de renuncia voluntaria.
- Eficiencia: el proceso administrativo implica en una de sus fases el control, lo cual conlleva la medición y evaluación de los procesos y es aquí cuando es propicia la oportunidad de, en primera instancia, reconocer la eficiencia del

individuo o, en el mejor de los casos, del equipo del trabajo. Es importante para el trabajador ser reconocido, de cualquier manera, abiertamente o al menos generar en el trabajador la percepción de que es un buen miembro de trabajo para el equipo al que pertenece y en consecuencia para la organización.

- Convivio: este aspecto está estrechamente relacionado con la aceptación así como con el aprecio entre los miembros del equipo de trabajo más cercano. Fue importante en el estudio saber si este convivio se procura y mantiene fuera de la empresa, lo cual viene a reforzar la idea de que efectivamente el trabajador se ha integrado a un grupo no solo de trabajo sino de referencia. Planteamos que tanto la aceptación, así como el aprecio, son el umbral de un potencial convivio entre los miembros de la organización.

En alusión a los tópicos relacionados con las condiciones y beneficios, se está en facultades para determinar que no es la remuneración económica el factor determinante para que un trabajador permanezca en una organización. La insatisfacción con cuestiones como el salario y sus respectivos aumentos fue explícita, lo cual descarta formalmente nuestra hipótesis y desvanece la posibilidad de concretar un argumento sólido entre la permanencia y su relación con el salario percibido.

Resultó acertado y fructuoso para el estudio aventurarse en cuestiones ajenas a la organización formal como tal, es decir, a la empresa. Es indudable que el trabajador busca la sinergia entre todos los grupos de referencia a los que pertenece, siendo los principales su familia y su trabajo. Al respecto cabe destacar lo siguiente:

- La familia es lo más importante para el trabajador inclusive sobre el propio empleo. Desde el punto de vista sociocultural cabe cierta lógica en concluir que la familia es fundamental para la subsistencia del ser humano. Los trabajadores expresaron que sus lazos familiares son prácticamente indisolubles y que en caso de algún tipo de contingencia familiar la relación laboral sería la primera en ser sacrificada.
- Sí existe un arraigo por parte del trabajador con la ciudad. Independientemente del estado de origen, los trabajadores indicaron sentirse unidos a la ciudad

presumiblemente por hechos como 1) haber conformado una familia, 2) obtener una casa, 3) contar con un empleo relativamente seguro y 4) configurar grupos de pertenencia interrelacionados entre sí, lo que se traduce en una red social.

En general, el bienestar alcanzado por el trabajador y su respectiva familia por medio de sus grupos de referencia y redes sociales son tan importantes como el compromiso organizacional que se tiene con el trabajo y sí existe una relación y equilibrio entre ambos factores.

Perfil ideal del trabajador directo a reclutar

Género: Masculino.

Edad: 25 años o más.

Estado civil: Casado o unión libre.

Descendencia: Al menos 1 hijo.

Vivienda: Casa propia.

Escolaridad: Primaria terminada.

Años establecidos en la ciudad: 10 años.

Ser el principal soporte económico de la vivienda.

CAPÍTULO 6

LIMITACIONES, RECOMENDACIONES Y REFLEXIONES

Limitaciones de la investigación

Independientemente de que el trabajo de campo se tornó complejo y se extendió un poco más allá del tiempo programado, las expectativas fueron satisfechas una vez que la información fue procesada. Es poco probable que en esta fase no se encuentren áreas de oportunidad que detallar y, en el peor de los casos, omisiones durante la planeación.

La principal limitación de la investigación que resulta explícita es el hecho de haber abordado la unidad análisis desde un enfoque meramente cuantitativo, que si bien arroja datos objetivos y medibles, no existe una manera de interpretar la información recabada de forma cualitativa, ya que se carece de un sentido de intensidad y profundidad respecto a los fenómenos y hechos tan subjetivos como los que se trataron en la investigación.

Como ya se expuso en el capítulo anterior, son los coeficientes en relación a la escala ya establecida los que nos facultan, con fundamento, a hacer afirmaciones sin que estas permitan dar pie al porqué del hecho. Por una parte encontramos que la familia es una de las sociedades más importantes para el trabajador, pero por otra parte carecemos de elementos que nos permitan conocer de manera cuantitativa y objetiva la razón o razones de ello.

¿Por qué si el trabajador está insatisfecho con la remuneración recibida continúa laborando en la empresa? ¿Por qué es tan importante la consolidación de un buen equipo de trabajo con el jefe inmediato y los compañeros? Son preguntas a las que 1) la investigación realizada no tiene respuestas amplias y satisfactorias y 2) son interrogantes propias para detonar futuras investigaciones.

Específicamente sobre el instrumento de medición, hubo cuestiones a resaltar que suponemos tuvieron consecuencias negativas tanto en la aplicación como en los resultados obtenidos. La presunta causa de lo anterior se debió a la utilización de un instrumento de medición muy extenso con conceptos poco familiares para algunos entrevistados. Consecuencias explícitas de lo anterior fue que en algunos casos se prolongara notoriamente el tiempo de aplicación, lo cual en muchas ocasiones se traducía en apatía, desinterés e incluso cansancio por parte del trabajador.

Asimismo existieron aspectos no metodológicos de la investigación que por mera observación nos percatamos de que indudablemente tuvieron impacto sobre la objetividad de la información recopilada.

- Utilidad: en su oportunidad, algunos trabajadores cuestionaron la utilidad de la información y si existía la posibilidad de un beneficio que tendría para ellos que la investigación se llevara a cabo, el cual consideramos un cuestionamiento totalmente válido que posteriormente nos dio pie a la reflexión. Lo anterior nos llevó a concluir y asumir que el contestar el mismo era una cuestión un tanto banal para el propio trabajador.
- Tipo de información: al percatarse de que el instrumento pretendía recopilar información relativa a su jefe inmediato y a su círculo cercano de compañeros, el trabajador a su vez planteó ciertos cuestionamientos que probablemente lo llevaron a tomar precauciones y tratara de ser un poco más medurado con sus respuestas.
- Analfabetismo: el analfabetismo por parte de algunos trabajadores también fue un factor que sin duda alteró la objetividad de la investigación. Al momento de la aplicación no se contaban con datos relacionados con la escolaridad de los encuestados y erróneamente se suponía que la modalidad de aplicación sería autoaplicable, lo cual en la realidad no siempre fue de dicho modo. Existieron los casos, los menos, que por el factor de la timidez de los trabajadores, no manifestaron dicha condición y se atrevieron a contestar el cuestionario sin entender del todo el contenido del mismo.

Aunque los factores anteriormente mencionados sean ajenos al control del investigador, es de vital importancia tomar nota y reducir la probabilidad de estos presuntos riesgos que afectan tanto a la aplicación del instrumento de medición así como su confiabilidad y validez y, en consecuencia, la objetividad de la información se ve ineludiblemente distorsionada.

Recomendaciones

Si bien la economía y la administración están consolidadas como ciencias y son estas las que históricamente se han asociado a los estudios de las organizaciones, específicamente las empresariales, es pertinente la elaboración de modelos y paradigmas un tanto más holísticos e incluyentes de las ciencias sociales como la sociología, la psicología social y la comunicación, ya que se vislumbran síntomas de una necesidad de complementar lo que se ha realizado con una visión más humana y social que conciba al trabajador como un agente en un campo social en permanente búsqueda de un equilibrio económico, político, social y cultural y la sinergia entre todas y cada una de las organizaciones a las que pertenece.

Es importante hacer el apunte de que existe una buena posibilidad de encontrar resultados más concretos y amplios si se trabaja desde el enfoque teórico y conceptual que integre el rubro social ajeno a la organización y se complemente la investigación con técnicas cualitativas como la observación, los grupos de discusión y las entrevistas a profundidad.

Sin lugar a dudas, lo anterior permitirá conocer con mejor detalle las razones y la parte subjetiva de la información recabada de forma cuantitativa. Incorporar a la investigación las técnicas anteriormente sugeridas nos permitirá comprender causas por medio del análisis de la conversación y del discurso de la unidad de observación una vez que se busquen cuestiones de pertenencia del sujeto analizado. En este punto es conveniente ahondar en esos elementos no predictivos del sujeto que sin duda están asociados a valores, conductas y actitudes que hacen particulares a los individuos para comprender mejor su realidad.

Reflexiones

Es importante abrir un espacio para el debate respecto a la pertinencia de reforzar la interrelación del fenómeno de la rotación con el de la permanencia y a la par establecer de manera clara que los motivos de la permanencia no son necesariamente los opuestos a los motivos del abandono y viceversa. Con lo anterior se aspira a ir abriendo brecha dentro del campo de los estudios económico-administrativos, específicamente en el área de la gestión del recurso humano, relativos a la retención de la mano de obra para lograr 1) un mayor compromiso organizacional, 2) procurar la cohesión empresa-trabajador-familia y 3) proporcionar mejores condiciones y beneficios al trabajador.

La reflexión general se traduce en una propuesta que va en el sentido de no solo generar información que produzca conocimiento, sino que este se traduzca en lo práctico, es decir, llevar al plano de la intervención y la realidad estrategias y tácticas con acciones muy específicas que permitan ir mejorando las condiciones generales de trabajo de la industria maquiladora y de sus empleados directos.

A la par, incitamos a los académicos del área, así como a sus practicantes, a realizar estudios paralelos en el sector maquilador que permitan ahondar y enriquecer el campo de conocimiento a este respecto, pues suponemos existe la posibilidad de que los hallazgos aquí expuestos pueden 1) ser un buen fundamento para la toma de decisiones relativas a estos tópicos, 2) ser un antecedente sólido para futuras investigaciones sobre la retención y permanencia del recurso humano y 3) ser un buen parámetro o patrón para realizar analogías con resultados de estudios afines.

BIBLIOGRAFÍA

- Ander-Egg, Ezequiel. (1985). *Técnicas de investigación social*. Argentina: Hvmánitas.
- Arias Galicia, Fernando. (1980). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Arriagada, Irma. (Coord). (2007). *Familias y políticas públicas en América Latina: Una historia de desencuentros*. Naciones Unidas: CEPAL.
- Ávila González, Rafael. (2004). *Críticas a la comunicación organizacional*. México: CONEICC.
- Bateman, Thomas y Scott Snell. (2009). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Carrillo, Jorge y Jorge Santibáñez. (2001). *Rotación de Personal en las Maquiladoras de Exportación en Tijuana*. México: Secretaría de Trabajo y Previsión Social/Colegio de la Frontera Norte.
- Certo, Samuel. (2002). *Administración moderna*. Colombia: Prentice Hall.
- Chiavenato, Idalberto. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Comas, A. M. (1 de noviembre de 2002). Recuperado el 5 de junio de 2011, de <http://www.rcci.net>.
- Daft, Richard y Dorothy Marcic. (2007). *Introducción a la administración*. México: Thomson.
- Daft, Richard. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning.
- Félix Verduzco, Gustavo. (1998). *La rotación de trabajadores en las maquiladoras, con especial atención a la experiencia en Tijuana*. Frontera Norte.
- Fernández Collado, Carlos. (2008). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: McGraw-Hill.
- Flores Ortiz, María Virginia. (2009). *Factores que determinan el desarrollo de las empresas familiares de prendas de vestir en Tijuana, B.C.* (Tesis inédita de doctorado), UABC, Tijuana.
- García Rivera, Blanca Rosa y Xóchitl Vázquez, *¿Rotación de personal en la maquiladora: la satisfacción laboral, liderazgo y perfil sociodemográfico importan?*
- García, Blanca, Peter Hom, Ignacio Mendoza, Sonia Maldonado y Concepción Ramírez. (2013). *Turnover and job embeddedness in Tijuana México*. Global Journal of Business Research, volumen 7, número 2.

Garza Treviño, Juan Gerardo. (2000). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.

George, Jennifer. (2010). *Administración contemporánea*. México: McGraw-Hill.

Gómez, Marcelo. (2009). *Introducción a la metodología de la investigación científica*. México: Brujas.

Hellriegel, Don y John Slocum. (1998). *Administración*. México: Thomson.

Hodge, Billy, William Anthony y L. Gales. (2003). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico*. México: Pearson Prentice Hall.

Holtom, Brooks, Terence Mitchell y Thomas Lee. (2006). *Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory*. *Organizational dynamics*. 35(4), 316-331.

Holtom, Brooks, Terence Mitchell y Thomas Lee. (2011). *How to keep your best employees: Developing an effective retention policy*. 35(4), 316-331.

Holtom, Brooks, Terence Mitchell, Thomas Lee y Marion Eberly. (2008). *Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future*. *The Academy of Management Annals*. 2(1), 231-274.

Hom, Peter y Rodger Griffeth. (1991). *Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses*. *Journal of Applied Psychology*. 76(3), 350-366.

Hom, Peter y Angelo Kinicki. (2001). *Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover*. *The Academy of Management Journal*. 44(5), 975-987.

Hom, Peter, Rodger Griffeth y Louise Sellaro. (1984). *The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover*. *Organizational behavior and human performance*. 34, 141-174.

Hom, Peter, Anne Tsui, Joshua Wu, Thomas Lee, Ann Zhang, Ping Fu y Lan Li. (2009). *Explaining employment relationships with social exchange and job embeddedness*. *Journal of Applied Psychology*. 94(2), 277-297.

Koontz, Harold, Heinz Weihrich y Mark Cannice. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw-Hill.

León Barrios, Gerardo Guillermo. (2011). *Huellas de la incertidumbre: migración juvenil a Tijuana*. México: UABC.

López Romo, Heriberto. (2009). *Los Niveles Socioeconómicos y la distribución del gasto*. México: Instituto de Investigaciones Sociales.

López Romo, Heriberto. (2010). *Ilustración de los niveles socioeconómicos en México*. México: Instituto de investigaciones sociales.

Macías, Norma y Diana Cardona. (2007). *Comunicometodología. Intervención social estratégica*. México: UIC.

Martín Sierra, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención de capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Valladolid. España.

Maxim, Paul. (2009). *Métodos cuantitativos aplicados a las ciencias sociales*. México: Oxford University Press.

Meyer, John y Natalie Allen. (1990). *Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations*. Journal of Applied Psychology. 75 (6), 710-720.

Meyer, John y Natalie Allen. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. Journal of Occupational Psychology, 63, 1-18.

Meyer, John y Natalie Allen. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Human Resource Management Review. 1 (1), 61-89.

Millán Rosas, Guadalupe Julio. (2006). *Rotación de personal*. México: UAM.

Mitchell, Terence, Brooks Holtom, Thomas Lee, Chris Sablinski, y Miriam Erez. (2001). *Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover*. Academy of Management Journal, 44, 1102–1121.

Montana, Patrick. (2002). *Administración*. México: Cecsa.

Morales de la Garza, J. B. (2011). *Evaluación de los factores que determinan la rotación voluntaria de personal directo en empresas maquiladoras de Tijuana. B.C. México 1999-2009*. (Tesis inédita de doctorado). UABC. Tijuana.

Moscovici, Serge. (2008). *Psicología social II*. Barcelona: Paidós.

Peña, Maricela, Armandina Olloqui y Adrián Fraire. (2012). *Relación de los factores en la satisfacción laboral de los trabajadores en una pequeña empresa de la industria metal-mecánica*. Universidad Autónoma de Coahuila-México.

Ramesh, Anuradha y Michele Gelfand. (2010). *Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures*. Journal of Applied Psychology, 95, 807-823.

Reyes Ponce, Agustín. (1976). *Administración de empresas*. México: Limusa.

Reyes Ponce, Agustín. (1980). *Administración de personal*, México: Limusa.

Robbins, Stephen y Mary Coulter. (2005). *Administración*, Prentice Hall, México, 8va. edición, 2005.

Robles Valdés, Gloria y Carlos Alcérreca Joaquín. (2000). *Administración: un enfoque interdisciplinario*. México: Pearson.

Rodríguez, Aroldo. (1976). *Psicología social*. México: Trillas.

Sánchez, Cindy. (2008). *Industria Maquiladora en México*. Informe de Sector.

Stoner, James, Edward Freeman y Daniel Gilbert. (1996). *Administración*. México: Pearson Educación.

Toschi, Toschi Marketing Resources, Recuperado el 25 de septiembre de 2013.

Vázquez Pérez, M. (2007). *Identificación de las variables que frenarían la rotación de personal a nivel operativo de Kyocera Mexicana S.A. de C.V.* (Tesis inédita de maestría), UABC, Tijuana.

Vázquez Zavala, F. (2008). *El compromiso organizacional, un factor para reducir el nivel de rotación de personal. Caso: Muebles La Moderna*. (Tesis inédita de maestría), UABC, Tijuana.

Whittaker, James. (1980). *La psicología social en el mundo de hoy*. México: Trillas.

www.census.gov

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario base.

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer y evaluar las razones que propician la permanencia de los empleados directos en empresas maquiladoras dedicadas a la fabricación de puertas de madera en Tijuana.

Instrucciones: Subraye o encierre la respuesta correcta. Es deseable que las respuestas se apeguen a su realidad, conteste lo más honestamente posible. Los datos recabados serán utilizados con fines meramente estadísticos que nos permitirán identificar áreas de oportunidad para mejorar procesos con nuestro personal. La información será totalmente confidencial.

1-Género: Femenino Masculino

2-¿Cuántos años cumplidos tiene? _____

3-Ciudad y estado de nacimiento: _____ Otro país (indique): _____

4-Situación conyugal: Soltero(a) Casado(a) Unión libre Divorciado(a) Separado(a) Viudo(a)

5-¿Cuál es el último año o grado que aprobó en la escuela?

Ninguno Preescolar Primaria Secundaria
Preparatoria Estudios técnicos o comerciales Licenciatura Posgrado

6-¿Cuántos años lleva laborando en esta empresa? _____

7-¿Cuánto tiempo lleva viviendo en Tijuana? Siempre he vivido en Tijuana Años _____

8-La vivienda que usted habita es: Propia Rentada Prestada

9-¿Con quién vive actualmente? Sólo Con mi pareja Con mi pareja e hijos Con mi pareja, hijos y otros parientes.

10-Incluido usted, ¿cuántas personas habitan su vivienda? _____

11-¿Es usted el principal soporte económico de su vivienda? Si No Aporto igual que otros

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
El sueldo total que recibo en mi empleo me alcanza para pagar los gastos mensuales de mi familia.				
El sueldo total de mi empleo es suficiente para mí y mi familia para vivir cómodamente como me gustaría.				
Ganaría mas sueldo si dejara este empleo y consiguiere otro en una empresa diferente en esta ciudad.				
Me siento muy contento con los sueldos que gano de esta empresa.				
El aguinaldo recibido cada fin de año ha sido justo a mi tiempo laborado.				
Me es satisfactorio el bono de antigüedad que he logrado percibir.				
Los bonos de puntualidad me han sido justos.				
Considero que los bonos de asistencia me han beneficiado.				
Me son satisfactorios los bonos de despensa que recibo				
Creo que los aumentos salariales han sido acordes a los costos de vida.				
Se me han proporcionado mis vacaciones en tiempo y forma.				
La empresa me ha pagado mis primas vacacionales de manera íntegra.				
La comida que se ofrece en el comedor es de buena calidad.				
Me agrada la variedad del menú del comedor de mi empresa.				
Considero que el costo de los alimentos del comedor son justos por su calidad.				
La cantidad por concepto de reparto de utilidades ha sido acertada.				
Creo que el seguro de vida es garantía por las actividades que desempeño.				

Los servicios médicos de mi empresa son cálidos en su servicio.				
Los festejos y eventos deportivos realizados por la empresa propician la unidad con mis compañeros.				
He recibido un trato digno y humano por parte de recursos humanos.				
Los Gerentes y supervisores no deberían tomar decisiones sin consultarlo con sus subordinados				
Los empleados deberían estar de acuerdo con las decisiones de sus gerentes y supervisores				
Es necesario que un gerente o supervisor use su autoridad y poder cuando trata a sus subordinados				
Los gerentes o supervisores rara vez le preguntan su opinión a sus subordinados				
Los gerentes y supervisores deberían motivar la lealtad del grupo aún si las metas individuales se afectan				
Los gerentes y supervisores deberían delegar tareas importantes a sus empleados				
Siento un gran respeto por mi supervisor				
Aprecio a mi supervisor				
El bien común es más importante que las recompensas individuales				
El éxito del grupo es más importante que el éxito individual				
Ser aceptado por los miembros de tu grupo de trabajo es muy importante				
Soy miembro de un grupo de trabajo eficiente.				
Me gusta mucho como trabajamos en equipo.				
Mi grupo de trabajo significa mucho para mí				
Las reglas y normas son importantes porque informan a los empleados de lo que la organización espera de ellos				
Los procedimientos de operación son de gran ayuda para que los empleados realicen su trabajo				
Las instrucciones de operación son importantes para los empleados en su trabajo				
Me siento unido a esta empresa				
En mi trabajo se reconocen bien mis habilidades y talentos.				
Siento que soy un elemento útil en mi organización				
Si permanezco en mi organización, podré conseguir mis metas				
Me siento cansado en esta empresa.				
Pienso en renunciar a la empresa frecuentemente				
En general, me gusta trabajar aquí				
Mi familia es lo más importante para mí.				
Mi familia ha logrado una estabilidad a raíz de que yo trabajo aquí				
Mi familia piensa que mi empresa es un buen lugar para mí.				
El área donde vivo cuenta con todo lo que me es necesario.				
Me encanta el lugar donde vivo				
Me siento unido a la ciudad donde vivo				
Mis amigos cercanos viven por aquí.				
Muchos de mis compañeros son bien conocidos por mi familia				
Sería fácil para mí reubicarme y dejar esta ciudad				
Extraño mi lugar de origen y siempre he deseado regresar				
Quiero emigrar a Estados Unidos a buscar mejores oportunidades.				
Mi familia quiere que emigre a Estados Unidos				

Anexo 2. Prueba piloto 1.



Folios:

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer y evaluar las razones que propician la permanencia de los empleados directos en empresas maquiladoras dedicadas a la fabricación de puertas de madera en Tijuana.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta correcta. Conteste lo más honestamente posible. Los resultados serán utilizados para identificar áreas de oportunidad para mejorar procesos con nuestro personal. La información será totalmente confidencial.

Encuestador:

1-¿Cuántos años lleva viviendo en Tijuana?	1- ☐ 3 a 4	2- ☐ 5 a 6	3- ☐ 7 a 8	4- ☐ 9 a 10	5- ☐ 11 a 12	6- ☐ 13 a 14	7- ☐ 15 o más	☐
2-¿Cuántos años lleva laborando en esta empresa?	1- ☐ 3 a 4	2- ☐ 5 a 6	3- ☐ 7 a 8	4- ☐ 9 a 10	5- ☐ 11 a 12	6- ☐ 13 a 14	7- ☐ 15 o más	☐
3-¿Tiene hijos?	1- ☐ Sí	2- ☐ No						☐
3a-¿Cuántos? _____								☐
3b-¿Viven con usted?	1- ☐ Todos	2- ☐ Algunos	3- ☐ Ninguno					☐
4-¿Cuál es el último año que aprobó en la escuela?								☐
Primaria	Secundaria	Preparatoria						
☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3	☐ 1 ☐ 2 ☐ 3	No cuento con estudios	☐				
5-¿Estudia actualmente?	1- ☐ Sí	2- ☐ No						☐
6-¿Con quién vive actualmente?	1- ☐ Sólo	2- ☐ Con mi pareja	3- ☐ Con mi pareja e hijos	4- ☐ Con mi pareja, hijos y otros parientes				☐
7-La vivienda que usted habita es:	1- ☐ Propia	2- ☐ Rentada	3- ☐ Prestada	4- ☐ Propia/La estoy pagando				☐
8-Su vivienda cuenta con agua potable:	1- ☐ Sí	2- ☐ No						☐
9-Su vivienda cuenta con electricidad:	1- ☐ Sí	2- ☐ No						☐
10-Su vivienda cuenta con drenaje:	1- ☐ Sí	2- ☐ No						☐
11-Incluido usted, ¿cuántas personas habitan su vivienda?	1- ☐ 1	2- ☐ 2	3- ☐ 3	4- ☐ 4	5- ☐ 5	6- ☐ 6	7- ☐ 7 o más	☐
12-¿Es usted el principal soporte económico de su vivienda?	1- ☐ Sí	2- ☐ No	3- ☐ Aporto igual que otros					☐
13-Me siento unido a la ciudad donde vivo:	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente desacuerdo			☐
14-La relación con mis vecinos es:	1- ☐ Mala	2- ☐ Muy mala	3- ☐ Regular	4- ☐ Buena	5- ☐ Muy buena			☐
15-La distancia entre el lugar donde habito y el lugar donde laboro es:	4- ☐ Muy cercano	3- ☐ Cercano	2- ☐ Poco cercano	1- ☐ Nada cercano				☐
16-Si permanezco en mi empleo podre lograr mis metas:	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente desacuerdo			☐
17-Me gusta trabajar aquí:	5- ☐ Totalmente Satisfecho	4- ☐ Hasta cierto punto satisfecho	3- ☐ Ni satisfecho ni insatisfecho	2- ☐ Un tanto insatisfecho	1- ☐ Totalmente insatisfecho			☐
18-Si llego a cambiar de domicilio también cambiaría de trabajo:	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente desacuerdo			☐
19-Mi grupo de trabajo significa mucho para mí:	5- ☐ Muy importante	4- ☐ Importante	3- ☐ Ni importante ni no importante	2- ☐ No importante	1- ☐ No es nada importante			☐
20-He recibido un trato digno y humano por parte de recursos humanos.	5- ☐ Totalmente Satisfecho	4- ☐ Hasta cierto punto satisfecho	3- ☐ Ni satisfecho ni insatisfecho	2- ☐ Un tanto insatisfecho	1- ☐ Totalmente insatisfecho			☐
21-Siento un gran respeto por mi supervisor.	5- ☐ Completamente De acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente desacuerdo			☐
22-Soy miembro de un grupo de trabajo eficiente.	5- ☐ Totalmente Satisfecho	4- ☐ Hasta cierto punto satisfecho	3- ☐ Ni satisfecho ni insatisfecho	2- ☐ Un tanto insatisfecho	1- ☐ Totalmente insatisfecho			☐
23-Me gusta mucho como trabajamos en equipo.	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente desacuerdo			☐
24-Los festejos y eventos deportivos realizados por la empresa propician la unidad con mis compañeros.	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente desacuerdo			☐
25-Me siento unido a esta empresa.	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente desacuerdo			☐
26-El sueldo total que recibo en mi empleo me alcanza para pagar los gastos mensuales de mi familia	1- ☐ No me alcanza	2- ☐ Apenas me alcanza	3- ☐ Me alcanza suficiente					☐
27-Considero que los bonos de asistencia me han beneficiado	4- ☐ Me benefician bastante	3- ☐ Me benefician	2- ☐ Me benefician poco	1- ☐ No me benefician				☐
28-Los aumentos salariales por mi desempeño son:	1- ☐ No son justos	2- ☐ Son justos	3- ☐ Son muy justos					☐
29-El sueldo total de mi empleo es suficiente para mí y mi familia para vivir cómodamente como me gustaría	1- ☐ No es suficiente	2- ☐ Es apenas suficiente	3- ☐ Es suficiente					☐

30-Mi familia es lo más importante para mí	5.- ☐ Completamente de acuerdo	4.- ☐ De acuerdo	3.- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.- ☐ En desacuerdo	1.- ☐ Completamente desacuerdo	☐
31-Mi familia ha logrado una estabilidad a raíz de que yo trabajo aquí	5.- ☐ Completamente de acuerdo	4.- ☐ De acuerdo	3.- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.- ☐ En desacuerdo	1.- ☐ Completamente desacuerdo	☐
32-El área donde vivo cuenta con todo lo que me es necesario.	5.- ☐ Completamente de acuerdo	4.- ☐ De acuerdo	3.- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.- ☐ En desacuerdo	1.- ☐ Completamente desacuerdo	☐
33-Si llego a cambiar de trabajo también cambiaría de domicilio:	5.- ☐ Completamente de acuerdo	4.- ☐ De acuerdo	3.- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.- ☐ En desacuerdo	1.- ☐ Completamente desacuerdo	☐
34-Siento que soy un elemento útil en mi organización	5.- ☐ Completamente de acuerdo	4.- ☐ De acuerdo	3.- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.- ☐ En desacuerdo	1.- ☐ Completamente desacuerdo	☐
35-Agredo a mi supervisor	5.- ☐ Completamente de acuerdo	4.- ☐ De acuerdo	3.- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.- ☐ En desacuerdo	1.- ☐ Completamente desacuerdo	☐
36-Los Gerentes o supervisores preguntan mi opinión:	4.- ☐ Siempre	3.- ☐ En ocasiones	2.- ☐ A veces	1.- ☐ Nunca		☐
37-Los servicios médicos de mi empresa:	5.- ☐ Son excelentes	4.- ☐ Son buenos	3.- ☐ Ni buenos ni malos	2.- ☐ Son malos	1.- ☐ Son pésimos	☐
38-La comida que se ofrece en el comedor:	4.- ☐ Me gusta mucho	3.- ☐ Me gusta	2.- ☐ Casi no me gusta	1.- ☐ No me gusta		☐
39-Las diferentes comidas que ofrece el comedor de la empresa:	4.- ☐ Me agradan mucho	3.- ☐ Me agradan	2.- ☐ Casi no me agradan	1.- ☐ No me agradan		☐
40-Considero que el costo de los alimentos del comedor son:	4.- ☐ Muy costosos	3.- ☐ Costosos	2.- ☐ Ligeramente costosos	1.- ☐ Muy económicos		☐
41-Los bonos de despensa que recibo me satisfacen:	5.- ☐ Totalmente Satisfecho	4.- ☐ Hasta cierto punto satisfecho	3.- ☐ Ni satisfecho ni insatisfecho	2.- ☐ Un tanto insatisfecho	1.- ☐ Totalmente insatisfecho	☐
42-Los bonos de puntualidad han sido:	4.- ☐ Muy justos	3.- ☐ son justos	2.- ☐ Un poco justos	1.- ☐ Son injustos		☐
43-Quiero alcanzar mis puntos de Infonavit para tramitar una casa:	5.- ☐ Completamente de acuerdo	4.- ☐ De acuerdo	3.- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.- ☐ En desacuerdo	1.- ☐ Completamente desacuerdo	☐
44-Mi familia piensa que mi empresa es un buen lugar para mí:	5.- ☐ Completamente de acuerdo	4.- ☐ De acuerdo	3.- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.- ☐ En desacuerdo	1.- ☐ Completamente desacuerdo	☐
45-Me gustaría cambiar de trabajo:	5.- ☐ Completamente de acuerdo	4.- ☐ De acuerdo	3.- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.- ☐ En desacuerdo	1.- ☐ Completamente desacuerdo	☐
46-Me gustaría en un futuro emigrar a Estados Unidos a buscar mejores oportunidades:	5.- ☐ Completamente de acuerdo	4.- ☐ De acuerdo	3.- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.- ☐ En desacuerdo	1.- ☐ Completamente desacuerdo	☐
47-Sería fácil para mí reubicarme y dejar esta ciudad:	5.- ☐ Completamente de acuerdo	4.- ☐ De acuerdo	3.- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.- ☐ En desacuerdo	1.- ☐ Completamente desacuerdo	☐
48-Ganaría más sueldo si dejara este empleo y consiguiera otro en una empresa diferente en esta ciudad	5.- ☐ Completamente de acuerdo	4.- ☐ De acuerdo	3.- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.- ☐ En desacuerdo	1.- ☐ Completamente desacuerdo	☐
49-Me siento cansado en esta empresa.	5.- ☐ Completamente de acuerdo	4.- ☐ De acuerdo	3.- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.- ☐ En desacuerdo	1.- ☐ Completamente desacuerdo	☐
50-Los gerentes y supervisores no deberían tomar decisiones sin consultarlo con los empleados	5.- ☐ Completamente de acuerdo	4.- ☐ De acuerdo	3.- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.- ☐ En desacuerdo	1.- ☐ Completamente desacuerdo	☐
51-En mi trabajo se reconocen bien mis habilidades y talentos.	5.- ☐ Completamente de acuerdo	4.- ☐ De acuerdo	3.- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.- ☐ En desacuerdo	1.- ☐ Completamente desacuerdo	☐
52-Pienso en renunciar a la empresa:	1.- ☐ No lo pienso	2.- ☐ Con poca frecuencia	3.- ☐ Con mucha frecuencia			☐
53-Los procedimientos de operación son difíciles de entender para poder realizar nuestro trabajo	5.- ☐ Completamente de acuerdo	4.- ☐ De acuerdo	3.- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.- ☐ En desacuerdo	1.- ☐ Completamente desacuerdo	☐
54-Me siento muy contento con el sueldo que gano en esta empresa	5.- ☐ Completamente de acuerdo	4.- ☐ De acuerdo	3.- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.- ☐ En desacuerdo	1.- ☐ Completamente desacuerdo	☐
55-El aguinaldo que recibo cada fin de año ha sido justo por mi tiempo laborado	5.- ☐ Completamente de acuerdo	4.- ☐ De acuerdo	3.- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.- ☐ En desacuerdo	1.- ☐ Completamente desacuerdo	☐
56-El seguro de vida que se me brinda es justo por los riesgos en los que me desempeño.	5.- ☐ Completamente de acuerdo	4.- ☐ De acuerdo	3.- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.- ☐ En desacuerdo	1.- ☐ Completamente desacuerdo	☐
57-Ser aceptado por los miembros de mi grupo de trabajo es:	5.- ☐ Muy importante	4.- ☐ Importante	3.- ☐ Ni importante ni no importante	2.- ☐ No importante	1.- ☐ No es nada importante	☐
58-Algunos de mis compañeros son conocidos por mi familia	5.- ☐ Completamente de acuerdo	4.- ☐ De acuerdo	3.- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2.- ☐ En desacuerdo	1.- ☐ Completamente desacuerdo	☐
59-El lugar donde vivo me parece:	5.- ☐ Muy agradable	4.- ☐ Agradable	3.- ☐ Ni desagradable ni agradable	2.- ☐ Desagradable	1.- ☐ Muy desagradable	☐

60-Me gustaría cambiar de domicilio:
 5-☐ Completamente de acuerdo 4-☐ De acuerdo 3-☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2-☐ En desacuerdo 1-☐ Completamente en desacuerdo ☐

61-Mi familia quiere que emigre a Estados Unidos:
 5-☐ Completamente de acuerdo 4-☐ De acuerdo 3-☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2-☐ En desacuerdo 1-☐ Completamente en desacuerdo ☐

62-Me siento satisfecho con el bono de antigüedad que he logrado obtener:
 1-☐ Nunca 2-☐ Casi nunca 3-☐ A veces 4-☐ Casi siempre 5-☐ Siempre ☐

63-Se me han proporcionado mis vacaciones en tiempo y forma:
 1-☐ Pocas veces 2-☐ Algunas veces 3-☐ Nunca 4-☐ Muchas veces 5-☐ Siempre ☐

64-Creo que las utilidades que se me otorgaron son:
 5-☐ Muy justas 4-☐ Justas 3-☐ Ni justas ni injustas 2-☐ Injustas 1-☐ Muy injustas ☐

65-La empresa me ha pagado mis vacaciones correctamente.
 1-☐ Nunca 2-☐ Casi nunca 3-☐ A veces 4-☐ Casi siempre 5-☐ Siempre ☐

66-Los gerentes y supervisores nos motivan a alcanzar las metas del grupo
 1-☐ Nunca 2-☐ Casi nunca 3-☐ A veces 4-☐ Casi siempre 5-☐ Siempre ☐

67-Me involucro en una iglesia, equipo deportivo, taller cultural o artístico, u otra actividad similar cerca de donde vivo:
 1-☐ Nunca 2-☐ Casi nunca 3-☐ A veces 4-☐ Casi siempre 5-☐ Siempre ☐

68-Considero que los gerentes y supervisores son prepotentes.
 1-☐ Nunca 2-☐ Casi nunca 3-☐ A veces 4-☐ Casi siempre 5-☐ Siempre ☐

69-Considero que los gerentes y supervisores ejercen bien su autoridad:
 5-☐ Siempre 4-☐ Casi siempre 3-☐ A veces 2-☐ Casi nunca 1-☐ Nunca ☐

70-Estoy de acuerdo con las decisiones que toman los gerentes y supervisores.
 1-☐ Pocas veces 2-☐ Algunas veces 3-☐ Nunca 4-☐ Muchas veces 5-☐ Siempre ☐

71-Los gerentes y supervisores nos asignan tareas:
 5-☐ Muy importantes 4-☐ Importantes 3-☐ Ni importantes ni no importantes 2-☐ No importantes 1-☐ Nada importantes ☐

72-Me gustaría en un futuro llegar a ser supervisor o gerente dentro de esta empresa.
 5-☐ Completamente de acuerdo 4-☐ De acuerdo 3-☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2-☐ En desacuerdo 1-☐ Completamente en desacuerdo ☐

73-Género:
 1-☐ Femenino 2-☐ Masculino ☐

74-¿Cuántos años cumplidos tiene? _____ ☐

75-Ciudad y Estado de nacimiento: _____ ☐

76-Situación conyugal:
 1-☐ Soltero(a) 2-☐ Casado(a) 3-☐ Unión libre 4-☐ Divorciado(a) 5-☐ Separado(a) 6-☐ Viudo(a) ☐

Gracias por su colaboración...

Anexo 3. Prueba piloto 2.

Folio:
El presente cuestionario tiene como objetivo conocer y evaluar las razones que propician la permanencia de los empleados directos en empresas maquiladoras dedicadas a la fabricación de puertas de madera en Tijuana.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta correcta. Conteste lo más honestamente posible. Los resultados serán utilizados para identificar áreas de oportunidad para mejorar procesos con nuestro personal. La información será totalmente confidencial.

Encuestador:

1-¿Cuántos años lleva viviendo en Tijuana?	ABIERTA	☐																								
2-¿Cuántos años lleva laborando en esta empresa?	ABIERTA	☐																								
3-Incluido usted, ¿cuántas personas habitan su vivienda?		☐																								
1- ☐ 1 2- ☐ 2 3- ☐ 3 4- ☐ 4 5- ☐ 5 6- ☐ 6 7- ☐ 7 o más		☐																								
4-¿Con quién vive actualmente?		☐																								
1- ☐ Sólo 2- ☐ Con mi pareja 3- ☐ Con mi pareja e hijos 4- ☐ Con mis hijos 5- ☐ Con mi pareja, hijos y otros parientes		☐																								
5-¿Cuál es el último año que aprobó en la escuela?		☐																								
<table border="1" style="display: inline-table; margin-right: 10px;"> <tr> <th colspan="6">Primaria</th> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td><td>6</td> </tr> </table> <table border="1" style="display: inline-table; margin-right: 10px;"> <tr> <th colspan="3">Secundaria</th> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td> </tr> </table> <table border="1" style="display: inline-table; margin-right: 10px;"> <tr> <th colspan="3">Preparatoria</th> </tr> <tr> <td>1</td><td>2</td><td>3</td> </tr> </table> No cuento con estudios ☐	Primaria						1	2	3	4	5	6	Secundaria			1	2	3	Preparatoria			1	2	3		☐
Primaria																										
1	2	3	4	5	6																					
Secundaria																										
1	2	3																								
Preparatoria																										
1	2	3																								
6-¿Estudia actualmente?	1- ☐ Sí 2- ☐ No	☐																								
7-La vivienda que usted habita es:		☐																								
1- ☐ Propia 2- ☐ Rentada 3- ☐ Prestada		☐																								
8- Su vivienda cuenta con agua potable:	1- ☐ Sí 2- ☐ No	☐																								
9- Su vivienda cuenta con electricidad:	1- ☐ Sí 2- ☐ No	☐																								
10- Su vivienda cuenta con drenaje:	1- ☐ Sí 2- ☐ No	☐																								
11-¿Es usted el principal soporte económico de su vivienda?	1- ☐ Sí 2- ☐ No 3- ☐ Aporto igual que otros	☐																								
12-Me siento unido a la ciudad donde vivo:		☐																								
5- ☐ Completamente de acuerdo 4- ☐ De acuerdo 3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2- ☐ En desacuerdo 1- ☐ Completamente desacuerdo		☐																								
13-La relación con mis vecinos es:	1- ☐ Mala 2- ☐ Muy mala 3- ☐ Regular 4- ☐ Buena 5- ☐ Muy buena	☐																								
14-La distancia entre mi casa y la empresa donde laboro es:		☐																								
5- ☐ Muy cerca 4- ☐ Cerca 3- ☐ Ni cerca/ni lejos 2- ☐ Lejos 1- ☐ Muy lejos		☐																								
15-Si permanezco en mi empleo podre lograr mis metas:		☐																								
5- ☐ Completamente de acuerdo 4- ☐ De acuerdo 3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2- ☐ En desacuerdo 1- ☐ Completamente desacuerdo		☐																								
16-Me gusta trabajar aquí:		☐																								
5- ☐ Totalmente Satisfecho 4- ☐ Hasta cierto punto satisfecho 3- ☐ Ni satisfecho ni insatisfecho 2- ☐ Un tanto insatisfecho 1- ☐ Totalmente insatisfecho		☐																								
17-Si Bego a cambiar de domicilio tambien cambiaria de trabajo:		☐																								
5- ☐ Completamente de acuerdo 4- ☐ De acuerdo 3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2- ☐ En desacuerdo 1- ☐ Completamente desacuerdo		☐																								
18-Mi grupo de trabajo significa mucho para mí:		☐																								
5- ☐ Muy importante 4- ☐ Importante 3- ☐ Ni importante ni no importante 2- ☐ No importante 1- ☐ No es nada importante		☐																								
19-He recibido un trato digno y humano por parte de recursos humanos.		☐																								
5- ☐ Totalmente Satisfecho 4- ☐ Hasta cierto punto satisfecho 3- ☐ Ni satisfecho ni insatisfecho 2- ☐ Un tanto insatisfecho 1- ☐ Totalmente insatisfecho		☐																								
20-Siento un gran respeto por mi supervisor.		☐																								
5- ☐ Completamente De acuerdo 4- ☐ De acuerdo 3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2- ☐ En desacuerdo 1- ☐ Completamente desacuerdo		☐																								
21- Soy miembro de un grupo de trabajo eficiente.		☐																								
5- ☐ Totalmente Satisfecho 4- ☐ Hasta cierto punto satisfecho 3- ☐ Ni satisfecho ni insatisfecho 2- ☐ Un tanto insatisfecho 1- ☐ Totalmente insatisfecho		☐																								
22- Me gusta mucho como trabajamos en equipo.		☐																								
5- ☐ Completamente de acuerdo 4- ☐ De acuerdo 3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2- ☐ En desacuerdo 1- ☐ Completamente desacuerdo		☐																								
23- Los festejos y eventos deportivos realizados por la empresa propician la unidad con mis compañeros.		☐																								
5- ☐ Completamente de acuerdo 4- ☐ De acuerdo 3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2- ☐ En desacuerdo 1- ☐ Completamente desacuerdo		☐																								
24- Me siento unido a esta empresa.		☐																								
5- ☐ Completamente de acuerdo 4- ☐ De acuerdo 3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2- ☐ En desacuerdo 1- ☐ Completamente desacuerdo		☐																								
25-Con el salario que gano me alcanza para las necesidades mías y de mi familia:		☐																								
5- ☐ Siempre 4- ☐ Casi siempre 3- ☐ A veces 2- ☐ Casi nunca 1- ☐ Nunca		☐																								
26-Considero que los bonos de asistencia me han beneficiado:		☐																								
5- ☐ Completamente de acuerdo 4- ☐ De acuerdo 3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2- ☐ En desacuerdo 1- ☐ Completamente desacuerdo		☐																								
27- Los aumentos salariales por mi desempeño han sido:		☐																								
5- ☐ Muy justos 4- ☐ Justos 3- ☐ Ni justos/ni injustos 2- ☐ Injustos 1- ☐ Muy injustos		☐																								
27-Mi familia es lo más importante para mí		☐																								
5- ☐ Completamente de acuerdo 4- ☐ De acuerdo 3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2- ☐ En desacuerdo 1- ☐ Completamente desacuerdo		☐																								
29-Mi familia ha logrado una estabilidad a raíz de que yo trabajo aquí (Y si no tiene y es soltero?)		☐																								
5- ☐ Completamente de acuerdo 4- ☐ De acuerdo 3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2- ☐ En desacuerdo 1- ☐ Completamente desacuerdo		☐																								

30-El área donde vivo cuenta con todo lo que me es necesario.	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente en desacuerdo	☐
31-Si llego a cambiar de trabajo también cambiaría de domicilio:	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente en desacuerdo	☐
32-Siento que soy un elemento útil en mi organización	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente en desacuerdo	☐
33-Aprecio a mi supervisor	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente en desacuerdo	☐
34-Los gerentes y/o supervisores preguntan mi opinión:	5- ☐ Siempre	4- ☐ Casi siempre	3- ☐ En ocasiones	2- ☐ Casi nunca	1- ☐ Nunca	☐
35-Los servicios médicos de mi empresa:	5- ☐ Son excelentes	4- ☐ Son buenos	3- ☐ Ni buenos ni malos	2- ☐ Son malos	1- ☐ Son pésimos	☐
36-La comida que se ofrece en el comedor es:	5- ☐ Muy buena	4- ☐ Buena	3- ☐ Regular	2- ☐ Mala	1- ☐ Muy mala	☐
37-La variedad del menú que ofrece el comedor de la empresa es:	5- ☐ Muy variado	4- ☐ Variado	3- ☐ Ni variado ni limitado	2- ☐ Limitado	1- ☐ Muy limitado	☐
38-Considero que el costo de los alimentos del comedor son:	5- ☐ Muy caros	4- ☐ Caros	3- ☐ Justo	2- ☐ Muy barato	1- ☐ Muy barato	☐
39-Los bonos de despensa que recibo me satisfacen:	5- ☐ Totalmente Satisfecho	4- ☐ Hasta cierto punto satisfecho	3- ☐ Ni satisfecho ni insatisfecho	2- ☐ Un tanto insatisfecho	1- ☐ Totalmente insatisfecho	☐
40-Los bonos de puntualidad han sido:	5- ☐ Muy justos	4- ☐ Justos	3- ☐ Ni justos ni injustos	2- ☐ Injustos	1- ☐ Muy injustos	☐
41-Quiero alcanzar mis puntos de Infonavit para tramitar una casa:	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente en desacuerdo	☐
42-Mi familia piensa que mi empresa es un buen lugar para mí:	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente en desacuerdo	☐
43-Me gustaría cambiar de trabajo:	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente en desacuerdo	☐
44-Me gustaría en un futuro emigrar a Estados Unidos a buscar mejores oportunidades:	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente en desacuerdo	☐
45-Sería fácil para mí reubicarme y dejar esta ciudad:	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente en desacuerdo	☐
46-Ganaría más sueldo si dejara este empleo y consiguiera otro en una empresa diferente en esta ciudad	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente en desacuerdo	☐
47-Me siento cansado en esta empresa.	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente en desacuerdo	☐
48-Los gerentes y supervisores no deberían tomar decisiones sin consultarlo con los empleados	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente en desacuerdo	☐
49-En mi trabajo se reconocen bien mis habilidades y talentos.	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente en desacuerdo	☐
50-Pienso en renunciar a la empresa:	5- ☐ Siempre	4- ☐ Casi siempre	3- ☐ A veces	2- ☐ Casi nunca	1- ☐ Nunca	☐
51-Los procedimientos de operación son difíciles de entender para poder realizar nuestro trabajo	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente en desacuerdo	☐
52-Me siento muy contento con el sueldo que gano en esta empresa	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente en desacuerdo	☐
53-El aguinaldo que recibo cada fin de año ha sido justo por mi tiempo laborado	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente en desacuerdo	☐
54-El seguro de vida que se me brinda es justo por los riesgos en los que me desempeño NO SE CUENTA CON ESTE TIPO DE SEGURO	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente en desacuerdo	☐
55-Ser aceptado por los miembros de mi grupo de trabajo es:	5- ☐ Muy importante	4- ☐ Importante	3- ☐ Ni importante ni no importante	2- ☐ No importante	1- ☐ No es nada importante	☐
56-Algunos de mis compañeros son conocidos por mi familia	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente en desacuerdo	☐
57-El lugar donde vivo me parece:	5- ☐ Muy agradable	4- ☐ Agradable	3- ☐ Ni desagradable ni agradable	2- ☐ Desagradable	1- ☐ Muy desagradable	☐
58-Me gustaría cambiar de domicilio:	5- ☐ Completamente de acuerdo	4- ☐ De acuerdo	3- ☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2- ☐ En desacuerdo	1- ☐ Completamente en desacuerdo	☐

- 59-Mi familia quiere que emigre a Estados Unidos:
5-☐ Completamente de acuerdo 4-☐ De acuerdo 3-☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2-☐ En desacuerdo 1-☐ Completamente en desacuerdo ☐
- 60-Se me han proporcionado mis vacaciones en tiempo y forma
1-☐ Pocas veces 2-☐ Algunas veces 3-☐ Nunca 4-☐ Muchas veces 5-☐ Siempre ☐
- 61-Creo que las utilidades que se me otorgaron son:
5-☐ Muy justas 4-☐ Justas 3-☐ Ni justas ni injustas 2-☐ Injustas 1-☐ Muy injustas ☐
- 62-La empresa me ha pagado mis vacaciones correctamente.
1-☐ Nunca 2-☐ Casi nunca 3-☐ A veces 4-☐ Casi siempre 5-☐ Siempre ☐
- 63-Los gerentes y supervisores nos motivan a alcanzar las metas del grupo
1-☐ Nunca 2-☐ Casi nunca 3-☐ A veces 4-☐ Casi siempre 5-☐ Siempre ☐
- 64-Me involucro en una iglesia, equipo deportivo, taller cultural o artístico, u otra actividad similar cerca de donde vivo:
1-☐ Nunca 2-☐ Casi nunca 3-☐ A veces 4-☐ Casi siempre 5-☐ Siempre ☐
- 65-Considero que los gerentes y supervisores son prepotentes.
1-☐ Nunca 2-☐ Casi nunca 3-☐ A veces 4-☐ Casi siempre 5-☐ Siempre ☐
- 66-Considero que los gerentes y supervisores ejercen bien su autoridad:
5-☐ Siempre 4-☐ Casi siempre 3-☐ A veces 2-☐ Casi nunca 1-☐ Nunca ☐
- 67-Estoy de acuerdo con las decisiones que toman los gerentes y supervisores
1-☐ Pocas veces 2-☐ Algunas veces 3-☐ Nunca 4-☐ Muchas veces 5-☐ Siempre ☐
- 68-Los gerentes y supervisores nos asignan tareas:
5-☐ Muy importantes 4-☐ Importantes 3-☐ Ni importantes ni no importantes 2-☐ No importantes 1-☐ Nada importantes ☐
- 69-Me gustaría en un futuro llegar a ser supervisor o gerente dentro de esta empresa.
5-☐ Completamente de acuerdo 4-☐ De acuerdo 3-☐ Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2-☐ En desacuerdo 1-☐ Completamente en desacuerdo ☐
- 70-Género:
1-☐ Femenino 2-☐ Masculino ☐
- 71-¿Cuál es la edad de usted? _____ ☐
- 72-Estado de nacimiento: _____ ☐
- 73-Indique su estado civil:
1-☐ Soltero(a) 2-☐ Casado(a) 3-☐ Unión libre 4-☐ Divorciado(a) 5-☐ Separado(a) 6-☐ Viudo(a) ☐

Gracias por su colaboración...

Anexo 4. Cuestionario final.



Este cuestionario tiene como objetivo conocer y evaluar los motivos por los cuales los empleados directos permanecen en empresas maquiladoras dedicadas a la fabricación de puertas de madera en Tijuana.

Instrucciones: Conteste lo más honestamente posible. Los resultados serán utilizados para identificar áreas de oportunidad para mejorar procesos con nuestro personal. La información será totalmente confidencial.

1-¿Cuántos años lleva viviendo en Tijuana? _____ ☐

2-¿Cuántos años lleva laborando en esta empresa? _____ ☐

3-Incluido usted, ¿cuántas personas habitan su vivienda? _____ ☐

Marque con una X la respuesta que se adecue más a su situación.

4-¿Con quién vive actualmente? ☐ 1- Solo ☐ 2- Con mi pareja ☐ 3- Con mi pareja e hijos ☐ 4- Con mis hijos

6-Marque con una X el último año que estudió. ☐

Primaria Secundaria Preparatoria No cuento con estudios ☐

1 2 3 4 5 6 1 2 3 1 2 3

8-¿Estudia actualmente? 1- SI ☐ 2- No ☐

7-La vivienda que usted habita es: 1- Propia ☐ 2- Rentada ☐ 3- Prestada ☐

8- Su vivienda cuenta con agua potable: 1- SI ☐ 2- No ☐

9- Su vivienda cuenta con electricidad: 1- SI ☐ 2- No ☐

10- Su vivienda cuenta con drenaje: 1- SI ☐ 2- No ☐

11-¿Es usted el principal soporte económico de su vivienda? 1- SI ☐ 2- No ☐ 3- Aporto igual que otros ☐

Marque sólo 1 de las 4 opciones de respuesta que se le dan en las siguientes situaciones.

12-	Me siento unido aquí a la ciudad donde vivo:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
13-	Me gusta trabajar aquí:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
14-	El trato que he recibido por parte de Recursos Humanos ha sido:	Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo
15-	La relación con mis vecinos es:	Muy mala	Mala	Buena	Muy buena
16-	Mi grupo de trabajo es para mí:	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
17-	Los festejos y eventos deportivos realizados por la empresa ayudan la unidad con mis compañeros:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
18-	Si me fuera de esta ciudad, extrañaría a mis amigos que no son del trabajo:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
19-	Siento un gran respeto por mi supervisor:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
20-	Con el salario que gano me alcanza para las necesidades mías y de mi familia:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca
21-	Sacrificaría muchas cosas si dejara este empleo:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
22-	Soy miembro de un grupo de trabajo eficiente:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
23-	Considero que los bonos de asistencia me han beneficiado:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
24-	Las raíces de mi familia están en esta ciudad:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
25-	Me gusta mucho como mis compañeros y yo trabajamos en equipo:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
26-	Los aumentos salariales por mi desempeño me tienen:	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
27-	Mi familia es lo más importante para mí:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
28-	Me siento unido a esta empresa:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
29-	El servicio médico de mi empresa es:	Muy bueno	Bueno	Malo	Muy malo
30-	Mi familia ha logrado una estabilidad gracias a que yo trabajo aquí:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
31-	Siento que para esta empresa soy un empleado:	Muy Importante	Importante	Poco Importante	Nada Importante
32-	La comida que se ofrece en el comedor es:	Muy mala	Mala	Buena	Muy buena
33-	Mis amigos más cercanos viven por mi casa:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
34-	Siento aprecio por mi supervisor:	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre

35-	La variedad del menú del comedor es:	Muy buena	Buena	Mala	Muy mala	
36-	Mi familia está orgullosa de que yo trabaje en esta empresa:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
37-	Los gerentes y/o supervisores preguntan mi opinión:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	
38-	El costo de los alimentos del comedor es:	Muy barato	Barato	Caro	Muy caro	
38-	Mi familia piensa que mi empresa es un buen lugar para mí:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
40-	Me gustaría cambiar de trabajo:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
41-	Los bonos de despensa que recibo me tienen:	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho	
42-	Me gustaría irme a Estados Unidos a buscar mejores oportunidades:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
43-	Me siento cansado aquí en esta empresa:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
44-	Los bonos de puntualidad que he logrado han sido:	Muy injustos	Injustos	Justos	Muy justos	
45-	Sería fácil para mí irme de Tijuana y empezar algo en otra ciudad:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
46-	Los gerentes y/o supervisores deben de tomar decisiones consultando a su gente:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
47-	Ganaría más sueldo si dejara este empleo y me fuera a otra empresa:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
48-	Algunos de mis compañeros de trabajo son conocidos por mi familia:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
48-	En mi empresa se reconocen mis habilidades y talentos:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	
50-	Con el sueldo que gano en esta empresa me siento:	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	
51-	El lugar por donde vivo me parece:	Muy bonito	Bonito	Feo	Muy feo	
52-	Pienso renunciar a la empresa:	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	
53-	Los aguinaldos que recibo cada fin de año han sido:	Muy justos	Justos	Injustos	Muy injustos	
54-	Me gustaría cambiar de domicilio:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
55-	Convivo con mis compañeros de trabajo:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	
56-	Mi familia quiere que me vaya a trabajar a Estados Unidos:	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	
57-	Ser aceptado por mis compañeros de trabajo es para mí:	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante	
58-	Los gerentes y supervisores nos motivan a alcanzar las metas del grupo:	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	
58-	Se me han proporcionado mis vacaciones en tiempo y forma:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	
60-	Me involucro en cuestiones como la iglesia, equipos deportivos, talleres culturales o artísticos u otras actividades fuera de donde vivo:	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	
61-	Considero que los gerentes y supervisores son prepotentes:	Siempre	Casi siempre	Casi nunca	Nunca	
62-	Considero que los gerentes y supervisores ejercen su autoridad de manera apropiada:	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	
63-	Creo que las utilidades que se me otorgaron son:	Muy justas	Justas	Injustas	Muy injustas	
64-	Estoy de acuerdo con las decisiones que toman los gerentes y/o supervisores:	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	
66-	Con mis habilidades y experiencia puedo conseguir fácilmente otro empleo:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
68-	Con respecto al pago de mis vacaciones me siento:	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho	
67-	Me gustaría en un futuro llegar a ser supervisor o gerente dentro de esta empresa:	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	

68.-Género: 1- ☐ Femenino 2- ☐ Masculino

69.-¿Cuál es la edad de usted? _____

70.-Estado de nacimiento: _____

71.-Indique su estado civil:

1- ☐ Soltero(a) 2- ☐ Casado(a) 3- ☐ Unión libre 4- ☐ Divorciado(a) 5- ☐ Separado(a) 6- ☐ Viudo(a)

¡Gracias por su colaboración!

Anexo 5. Instrucciones para jueces y su validación.

A continuación se le presenta un cuestionario que será aplicado al personal directo de una empresa. Con el fin de validar los temas del mismo nos es pertinente contar con su valiosa participación.

Instrucciones: Indique en el recuadro al final de cada pregunta a qué tema cree usted pertenece.

S = DEMOGRÁFICAS Y SOCIOECONÓMICAS

C = COMPROMISO ORGANIZACIONAL

B = CONDICIONES Y BENEFICIOS

F = FAMILIA Y COMUNIDAD



Ejemplos:

8- Su vivienda cuenta con agua potable:

S

14- La relación con mis vecinos es:

F

22- Soy miembro de un grupo de trabajo eficiente.

C

24- Los festejos y eventos deportivos realizados por la empresa propician la unidad con mis compañeros.

B

Anexo 6. Jueceo.

		VARIABLE	✓ Aprobada	x Rechazada	% de acierto
	PREGUNTA				
1	¿Cuántos años lleva viviendo en Tijuana?	S	✓		92
2	¿Cuántos años lleva laborando en esta empresa?	S	✓		33
3	Incluido usted, ¿cuántas personas habitan su vivienda?	S	✓		75
4	¿Con quién vive actualmente?	S	✓		67
5	¿Cuál es el último año que aprobó en la escuela?	S	✓		100
6	¿Estudia actualmente?	S	✓		100
7	La vivienda que usted habita es:	S	✓		92
8	Su vivienda cuenta con agua potable:	S	✓		100
9	Su vivienda cuenta con electricidad:	S	✓		100
10	Su vivienda cuenta con drenaje:	S	✓		100
11	¿Es usted el principal soporte económico de su vivienda?	S	✓		75
12	Me siento unido a la ciudad donde vivo:	F	✓		75
13	La relación con mis vecinos es:	F	✓		100
14	La distancia entre mi casa y la empresa donde laboro es:	F		x	17
15	Si permanezco en mi empleo podré lograr mis metas:	C	✓		42
16	Me gusta trabajar aquí:	C	✓		92
17	Si llego a cambiar de domicilio también cambiaría de trabajo:	F		x	17
18	Mi grupo de trabajo significa mucho para mí:	C	✓		92
19	He recibido un trato digno y humano por parte de recursos humanos:	B	✓		83
20	Siento un gran respeto por mi supervisor:	C	✓		100
21	Soy miembro de un grupo de trabajo eficiente:	C	✓		100
22	Me gusta mucho como trabajamos en equipo:	C	✓		92
23	Los festejos y eventos deportivos realizados por la empresa propician la unidad con mis compañeros:	B	✓		67
24	Me siento unido a esta empresa:	C	✓		92
25	Con el salario que gano me alcanza para las necesidades mías y de mi familia:	B	✓		92
26	Considero que los bonos de asistencia me han beneficiado:	B	✓		92
27	Los aumentos salariales por mi desempeño han sido:	B	✓		92
28	Mi familia es lo más importante para mí:	F	✓		100
29	Mi familia ha logrado una estabilidad a raíz de que yo trabajo aquí:	F	✓		50
30	El área donde vivo cuenta con todo lo que me es necesario:	F		x	42
31	Si llego a cambiar de trabajo también cambiaría de domicilio:	F		x	17
32	Siento que soy un elemento útil en mi organización:	C	✓		100
33	Aprecio a mi supervisor:	C	✓		100
34	Los gerentes y/o supervisores preguntan mi opinión:	C	✓		100
35	Los servicio médico de mi empresa es:	B	✓		83
36	La comida que se ofrece en el comedor es:	B	✓		92

37	La variedad del menú que ofrece el comedor de la empresa es:	B	✓		100
38	El costo de los alimentos del comedor es:	B	✓		100
39	Los bonos de despensa que recibo me satisfacen:	B	✓		100
40	Los bonos de puntualidad han sido:	B	✓		100
41	Quiero alcanzar mis puntos de Infonavit para tramitar una casa:	B		x	92
42	Mi familia piensa que mi empresa es un buen lugar para mí:	F	✓		42
43	Me gustaría cambiar de trabajo:	C	✓		58
44	Me gustaría en un futuro emigrar a Estados Unidos a buscar mejores oportunidades:	F	✓		42
45	Sería fácil para mí reubicarme y dejar esta ciudad:	F	✓		42
46	Ganaría más sueldo si dejara este empleo y consiguiera otro en una empresa diferente en esta ciudad:	B	✓		67
47	Me siento cansado en esta empresa:	C	✓		75
48	Los gerentes y supervisores no deberían tomar decisiones sin consultarlo con los empleados:	C	✓		92
49	En mi trabajo se reconocen bien mis habilidades y talentos:	C	✓		92
50	Pienso en renunciar a la empresa:	C	✓		75
51	Los procedimientos de operación son difíciles de entender para poder realizar nuestro trabajo:	C		x	42
52	Me siento muy contento con el sueldo que gano en esta empresa:	B	✓		100
53	El aguinaldo que recibo cada fin de año ha sido justo por mi tiempo laborado:	B	✓		100
54	El seguro de vida que se me brinda es justo por los riesgos en los que me desempeño:	B		x	92
55	Ser aceptado por los miembros de mi grupo de trabajo es:	C	✓		92
56	Algunos de mis compañeros son conocidos por mi familia:	F	✓		75
57	El lugar donde vivo me parece:	F	✓		83
58	Me gustaría cambiar de domicilio:	F	✓		92
59	Mi familia quiere que emigre a Estados Unidos:	F	✓		92
60	Se me han proporcionado mis vacaciones en tiempo y forma:	B	✓		100
61	Creo que las utilidades que se me otorgaron son:	B	✓		100
62	La empresa me ha pagado mis vacaciones correctamente:	B	✓		83
63	Los gerentes y supervisores nos motivan a alcanzar las metas del grupo:	C	✓		100
64	Me involucro en una iglesia, equipo deportivo, taller cultural o artístico, u otra actividad similar cerca de donde vivo:	F	✓		83
65	Considero que los gerentes y supervisores son prepotentes:	C	✓		92
66	Considero que los gerentes y supervisores ejercen bien su autoridad:	C	✓		83
67	Estoy de acuerdo con las decisiones que toman los gerentes y supervisores:	C	✓		92
68	Los gerentes y supervisores nos asignan tareas:	C		x	67
69	Me gustaría en un futuro llegar a ser supervisor o gerente dentro de esta empresa:	C	✓		92
70	Género:	S	✓		92

71	¿Cuál es la edad de usted?	S	✓		92
72	Estado de nacimiento:	S	✓		92
73	Indique su estado civil:	S	✓		92

Claves

S - Perfil demográfico y socioeconómico

F - Familia y comunidad

B - Condiciones y beneficios

C - Compromiso organizacional

Anexo 7. Sustitución de ítems y su validación.

A continuación se le presentan 7 preguntas que serán incluidas en un cuestionario que será aplicado al personal directo de una empresa. Con el fin de validar los temas del mismo nos es pertinente contar con su valiosa participación.

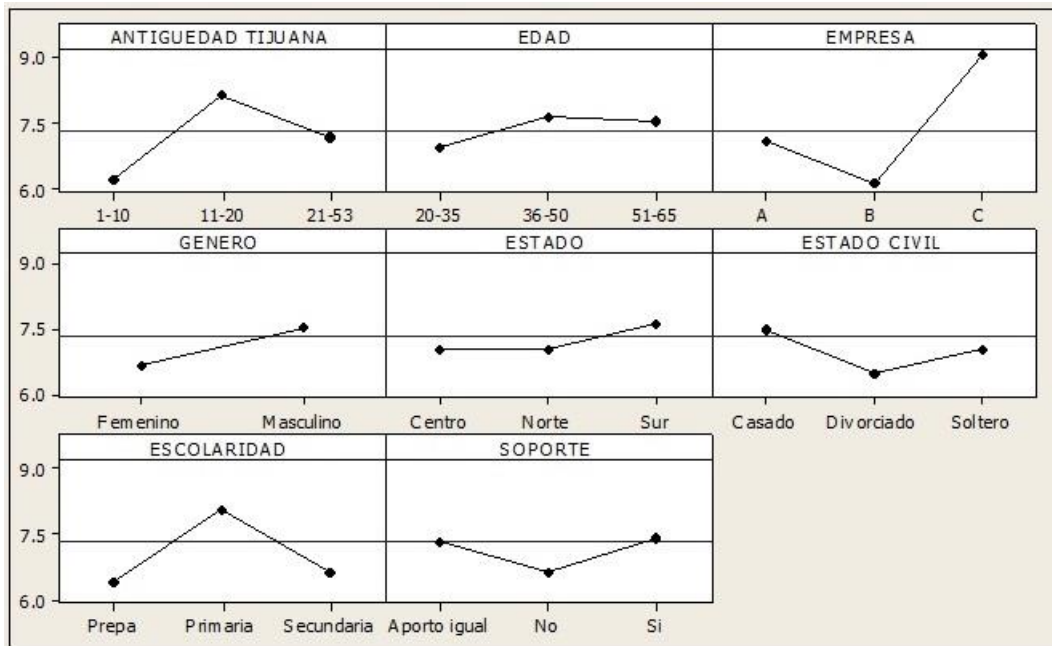
Instrucciones: Indique en el recuadro al final de cada pregunta a qué tema cree usted pertenece cada pregunta.

C = CLIMA Y SATISFACCIÓN LABORAL

F = FAMILIA, COMUNIDAD Y SENTIDO DE PERTENENCIA.

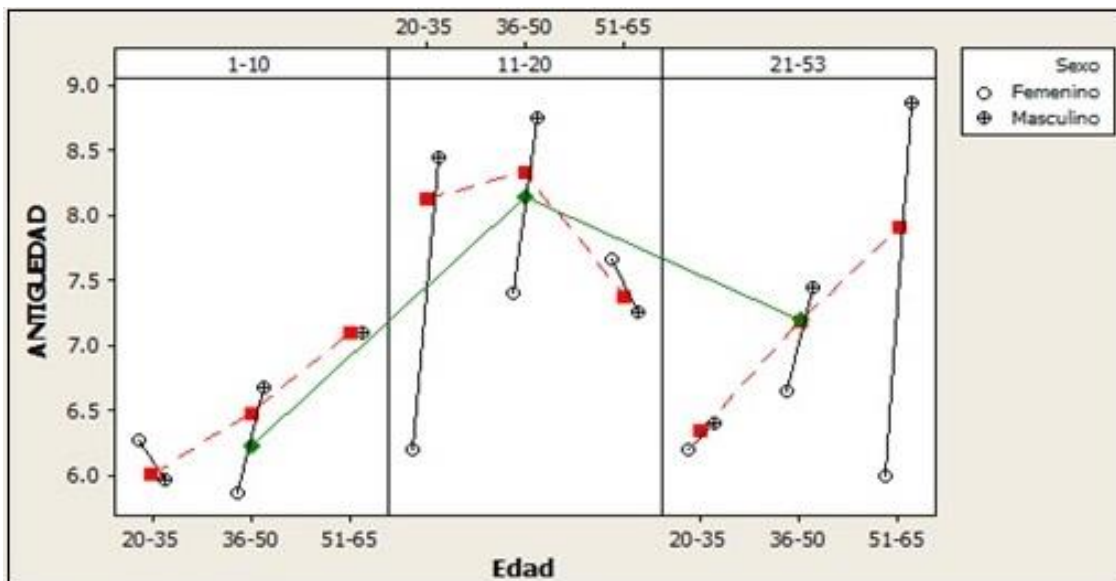
- | | |
|--|--------------------------|
| 1. Sacrificaría muchas cosas si dejara este empleo: | ☐ |
| 2. Si me fuera de esta ciudad, extrañaría a mis amigos que no son del trabajo: | ☐ |
| 3. Interactúo frecuentemente con mis compañeros de trabajo: | ☐ |
| 4. Las raíces de mi familia están en esta ciudad: | ☐ |
| 5. Con mis habilidades y experiencia puedo conseguir fácilmente otro empleo: | ☐ |
| 6. Mis amigos cercanos viven cerca de mi casa: | ☐ |
| 7. Mi familia está orgullosa de que yo trabaje en esta empresa: | ☐ |

Anexo 8. La antigüedad laboral y sus principales correlaciones.



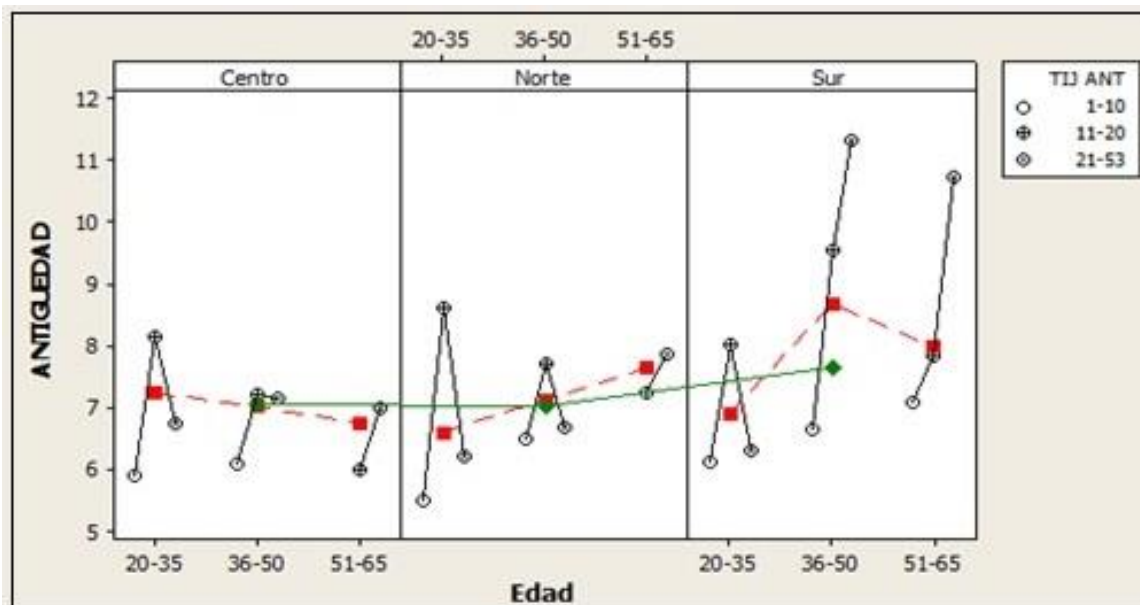
Fuente: elaboración propia.

Anexo 9. Correlación entre género, años establecidos en Tijuana y la edad del trabajador.



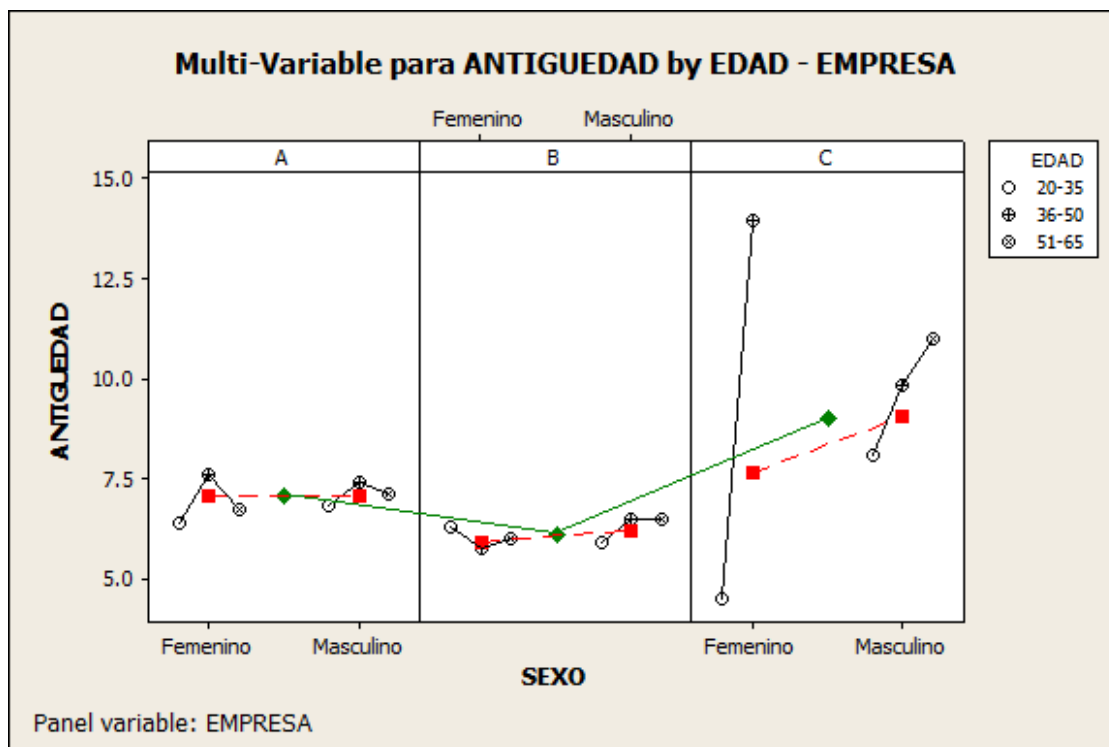
Fuente: elaboración propia.

Anexo 10. Correlación entre estado de procedencia, años establecidos en Tijuana y la edad del trabajador.



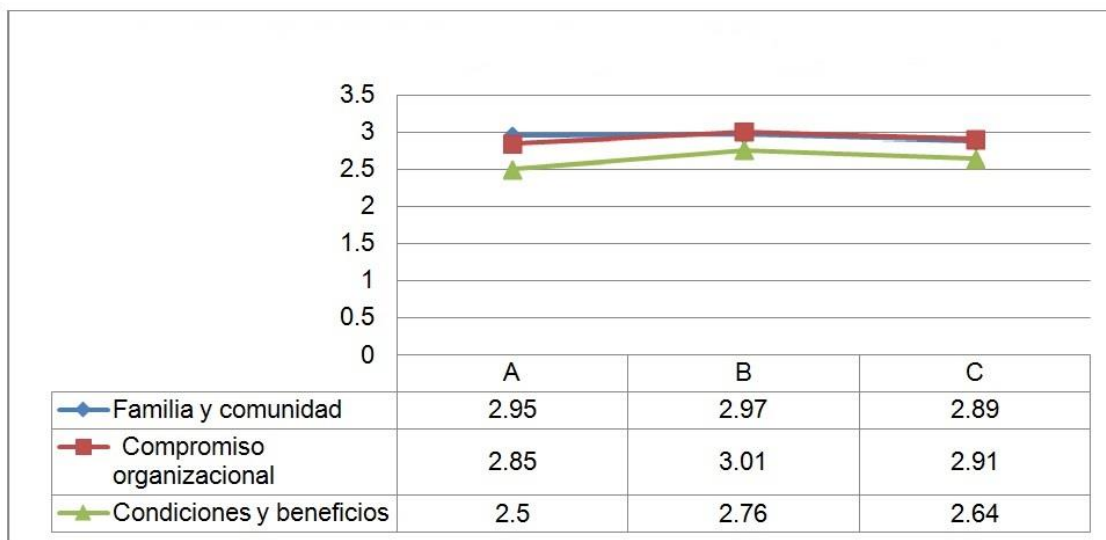
Fuente: elaboración propia.

Anexo 11. Correlación entre género, antigüedad laboral, edad del trabajador y la empresa.



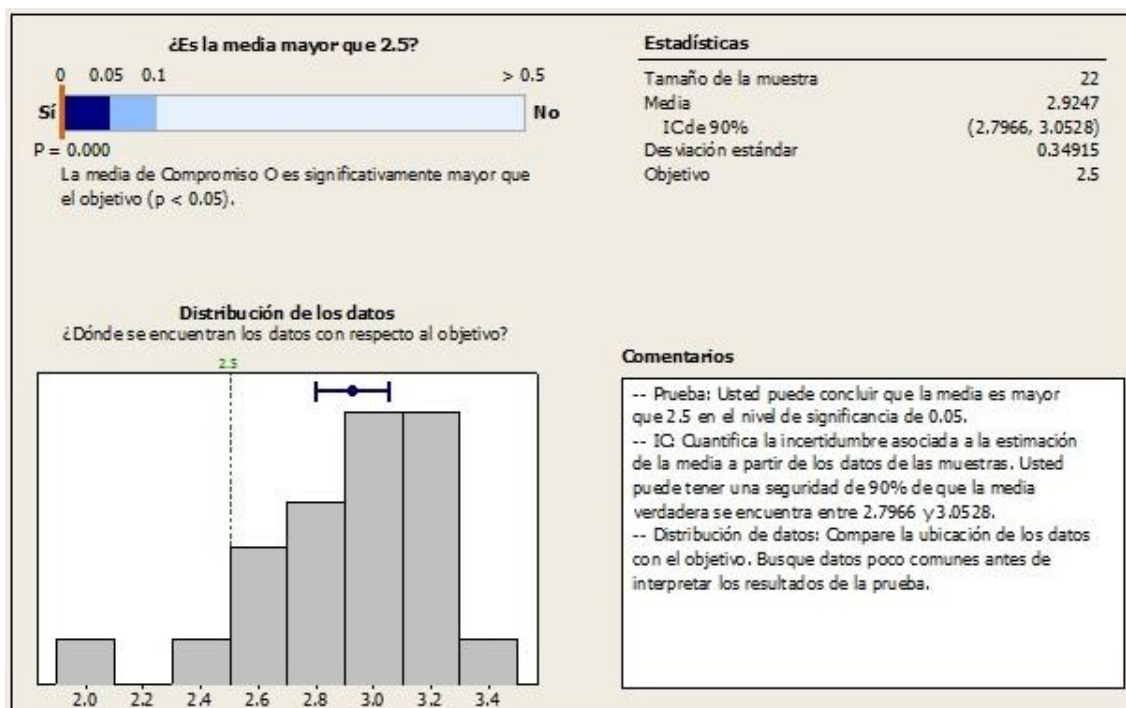
Fuente: elaboración propia.

Anexo 12. Coeficientes Likert desglosados por variable y por empresa.



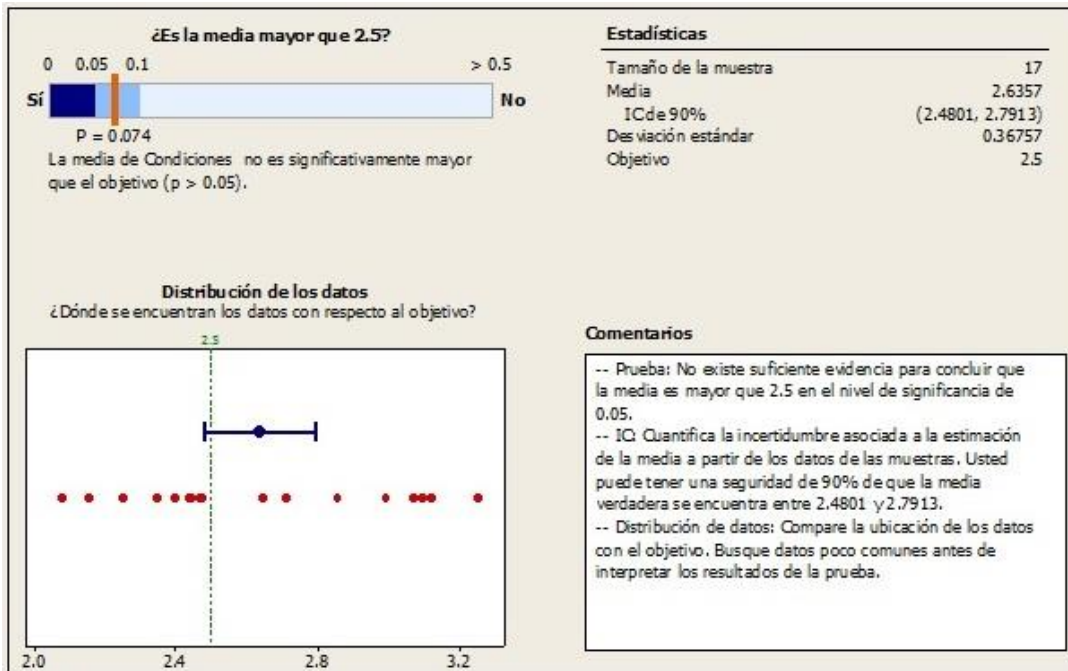
Fuente: elaboración propia.

Anexo 13. Prueba T para la variable compromiso organizacional.



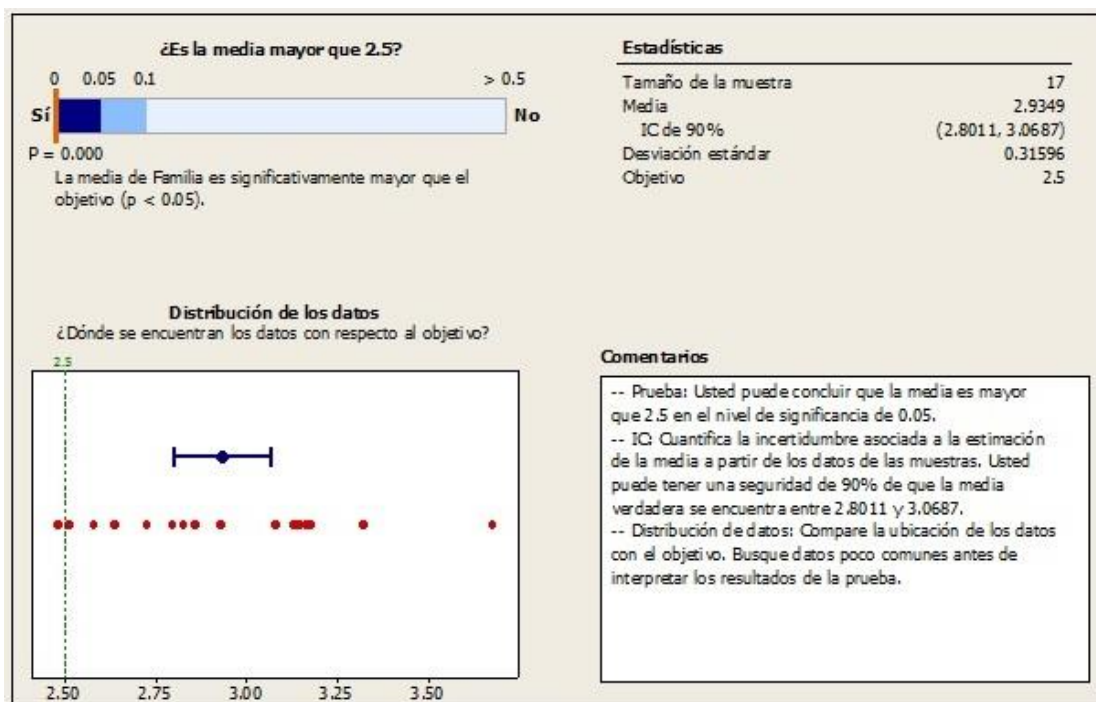
Fuente: elaboración propia.

Anexo 14. Prueba T para la variable condiciones y beneficios.



Fuente: elaboración propia.

Anexo 15. Prueba T para la variable familia y comunidad.



Fuente: elaboración propia.

GLOSARIO

Administración (Chiavenato, 2002)	La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para alcanzar determinados objetivos de manera eficiente y eficaz.
AMAI	Asociación Mexicana de Agencias de Inteligencia de Mercado y Opinión A.C.
Antigüedad laboral	Tiempo que ha permanecido el trabajador en la organización.
Beneficio	Bien o ganancia económica que se obtiene por la prestación de mano de obra.
Clima organizacional (Flores, 2009)	Percepción del trabajador y evaluación de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos.
Compromiso organizacional (Robbins y Coulter, 2005)	Grado en el que un empleado se identifica con una organización en lo particular y con sus objetivos y desea mantener su membresía en la organización.
Condición	Estado y calidad del espacio, instrumentos y dinámicas de trabajo. Potenciales beneficios cuyo cumplimiento depende de la voluntad del trabajador.
Confiabilidad (Cortés, 2012)	Se refiere al grado (de un instrumento de medición) en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados, y podría entenderse como la congruencia, precisión, objetividad y constancia de una investigación.
Correlación	Correspondencia o relación recíproca entre dos o más variables.
Empresa (García, 2005)	Organización social que utiliza recursos con el fin de alcanzar determinados objetivos.
Entorno/Ambiente externo	Es el campo de acción elegido por la misma organización, es el territorio que esta toma para sí misma respecto de productos, servicios y mercados atendidos.
Escala Likert	Escala de medición a intervalo establecida en formas de proposición que permite asumir una actitud, postura o inclinación hacia ideas o hechos. Se establecen (generalmente) 4 opciones simétricamente opuestas y 1 punto medio neutro.
Grupo de pertenencia (Whittaker, 1980)	Grupo del que es miembro un individuo, pero sin identificarse necesariamente con él.
Grupo de referencia (Whittaker, 1980)	Grupo con el que se identifica psicológicamente un individuo.

IMMEX (Secretaría de Economía)	Industria Manufacturera Maquiladora y de Servicios de Exportación. Programa mediante el cual se permite importar temporalmente los bienes necesarios para ser utilizados en un proceso industrial o de servicio destinado a la elaboración, transformación o reparación de mercancías de procedencia extranjera.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Organismo dependiente del gobierno federal encargado de la captación, procesamiento y difusión de información estadística de tipo demográfica, económica y geográfica.
Nivel socioeconómico	El nivel socioeconómico se refiere al grado de bienestar de un hogar, los clasifica y en consecuencia lo hace con todos sus integrantes de acuerdo con su situación económica y social y qué tan satisfechas están sus necesidades básicas. En resumen, el nivel socioeconómico representa la capacidad para acceder a un conjunto de bienes, así como un patrimonio.
Organización (Garza, 2000)	Siempre que se coordinan las personas para lograr un objetivo, se crea una organización, esto es, un mecanismo social con el poder de lograr más de lo que podría conseguir cualquier persona de manera independiente.
Perfil demográfico	Características básicas de tipo físicas, sociales y económicas de un individuo.
Permanencia (RAE)	Duración, constancia, perseverancia, estabilidad. Estancia en un lugar o sitio.
Retención (Holtom, 2008)	Proceso que trata de mantener en plantilla a los empleados, logrando que no se marchen a la competencia; también se asimila con la intención de permanencia del empleado y, además, se asocia con el diseño de prácticas y políticas que equilibren las necesidades de los empleados y desarrollen un entorno que anime a los empleados a permanecer en la organización.
Rotación (García, 2005)	La salida de personal, voluntaria o no, de nivel obrero, que tiene que ser sustituido por otra persona para el mismo puesto.
Satisfacción laboral (Robbins y Coulter, 2005)	Es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan que deberían recibir.
SEDECO	Secretaría de Desarrollo Económico. Secretaría dependiente del gobierno estatal encargada de asegurar el atractivo de nuestro estado como un elemento estratégico para la promoción adecuada y eficiente de la inversión local, nacional y extranjera, y la garantía de una mejor calidad de vida.

Trabajadores directos	Son los trabajadores que se involucran directamente en la producción de bienes dentro del proceso de maquila. Se entiende la mano de obra ocupada en realizar las fases de trabajo previstas en el ciclo productivo e indicado en la ficha de costos.
Validez (Cortés, 2012)	Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir.
Variable (García, 2005)	Se trata de una característica observable o un aspecto discernible en un objeto de estudio que puede adoptar diferentes valores o expresarse en varias categorías.
Variable dependiente (García, 2005)	Reciben este nombre las variables a explicar, es decir, el objeto de la investigación, que se trata de explicar en función de otros elementos.
Variable independiente (García, 2005)	Es la variable que antecede a una variable dependiente la que se presenta como causa y condición de la variable dependiente, es decir, son las condiciones manipuladas por el investigador a fin de producir ciertos efectos.