



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“ANÁLISIS CAUSAL DEL BAJO ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN
EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO”**

TESIS
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

MANUEL FELIX ALFARO

DIRECTOR DE TESIS:

DRA. MAYRA YESENIA NAVA RUBIO

Mexicali, Baja California

Junio de 2021

Contenido

I INTRODUCCION	2
1.1 Planteamiento del Problema.....	4
1.2 Objetivo General.....	4
1.2.1 Objetivos Específicos	5
1.3 Preguntas de investigación.....	5
1.4 Hipótesis	6
1.5 Justificación	7
II. ANTECEDENTES	0
2.1 ¿Qué son las maquiladoras?	0
2.2 Industria Maquiladora de Exportación en México	
2.3 Importancia de la Industria Maquiladora de Exportación	
III. DISCUSIÓN TEÓRICA	3
IV. METODOLOGÍA	13
V. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS:.....	17
5.1 Factores Económicos	17
5.2 Factores de Capacitación	22
5.3 Factores Organizacionales	25
5.4 Factores del Puesto	28
5.5 Rotación	33
VI. CONCLUSION.....	36
VII. RECOMENDACIONES PARA MINIMIZAR LA ROTACIÓN:	37
VIII. BIBLIOGRAFÍA	39
IX. ANEXOS.....	41
8.1. Encuesta.....	41
8.2. Definiciones	43

1. INTRODUCCIÓN

En el ámbito de las ciencias administrativas, las empresas representan entidades con características particulares que resultan de interés analizar y que les proporciona una esencia única y diferente. Entre las particularidades de estas se pueden mencionar su tamaño, giro o actividad, el capital que poseen, su ubicación geográfica, el tipo de producto o servicio que ofrecen, entre otras. A su vez, algunas entidades comparten características similares que permiten realizar comparaciones interesantes en diversos sentidos y obtener conclusiones que resulten en el mejoramiento de las mismas.

Las características de las empresas se convierten en temas sujetos de investigación, tal es el caso de la rotación de personal que se considera como un fenómeno laboral que impacta directamente a la productividad de las empresas y, a su vez, representa un elevado costo para estas generado por la pérdida de recursos humanos productivos que ya cuentan con una acumulación de capital humano que es específica del empleo y por una pérdida de recursos financieros.

En este contexto, el objetivo de la presente investigación es determinar los factores que influyen o determinan la rotación voluntaria de personal en la empresa maquiladora denominada como “empresa X” de aquí en adelante. Los sujetos de estudio son los empleados que componen el personal directo y que ascienden a un total de 535 individuos.

La empresa X se dedica a la manufactura de válvulas solenoides, analizadores y sensores para gases y líquidos, fue fundada en 1996 y se encuentra ubicada en la ciudad de Mexicali, Baja California. En términos de niveles de rotación de personal, la empresa X se encuentra por debajo de la media a escala regional (Región Norte) con un índice de rotación igual a 3.5%, en tanto que, la media a nivel regional asciende a un valor de 6.5% (datos proporcionado por la empresa X) esto es, una diferencia porcentual considerable a favor de la empresa X. Por este motivo surge el interés de

estudiar el caso e indagar en los factores que contribuyen a la disminución de la rotación del personal, identificando aquellos que resulten mejor calificados por parte de los individuos empleados y que ayuden a determinar qué está haciendo bien esta empresa para mantener niveles bajos de rotación, así como identificar aquellos factores en los que pudiera mejorar.

Entre los factores que explican la rotación voluntaria de personal, este trabajo considera cinco aspectos: el económico, de capacitación, organizacional, puesto y rotación. En el ámbito de la literatura existen otros factores tanto internos como externos a la empresa, dentro de los internos la cultura organizacional, oportunidades de crecimiento personal, ambiente laboral, calidad de vida, por mencionar algunos. Por otra parte, se encuentran los externos que mayormente engloban a los económicos y otras oportunidades de ofertas laborales para los empleados.

Tradicionalmente el factor económico pareciera tener mayor relevancia en la determinación de la rotación ya que consiste directamente en la remuneración que recibe el individuo por su trabajo, mientras que el organizacional se encuentra asociado a la relación que tienen los empleados con sus supervisiones, las capacitaciones que reciben y la formación que la empresa les brinda, incluso en algunas cuentan con planes de carrera que actúan como un incentivo para permanecer en ellas. Por otro lado, los factores personales están relacionados con el contenido de su cargo, las tareas y deberes que desempeñan, sin dejar de lado la posibilidades de crecimiento que cada individuo cree tener en su trabajo, también se consideran en este factor las expectativas que tienen y que a la vez se asocian a la edad, género, grado de estudios, estado civil, entre otras características personales, se podría relacionar con el factor oportunidades de crecimiento pero la diferencia que se muestra es que en este factor tiene un enfoque más preciso en cuestión la inteligencia intrapersonal.

En cuanto al factor organizacional las personas buscan relacionarse con la empresa de tal modo que puedan sentirse parte de ella, es por esto por lo que les importa de forma directa o indirecta los valores y las normas por los cuales se rigen dichas entidades. Por otra parte, en los factores externos se habla sobre las oportunidades de ofertas laborales como causa de la rotación de personal, esto se debe a que la empresa no

satisface en su totalidad a la persona por lo que otras empresas pueden contar con mejores ofertas haciéndolo más tentativo para el individuo, estos son por mencionar algunos de los factores.

Finalmente, es importante señalar que existen dos tipos de rotación, la involuntaria y la voluntaria. La primera se presenta cuando el individuo se ve obligado a cambiar de empleo como resultado de la iniciativa de la empresa a despedirlo ya sea por deficiencias de este en su empleo, por alguna reestructura de la compañía o por alguna situación económica que requiera de esta medida de disminución de personal. En otras palabras, la iniciativa no es del trabajador.

La rotación voluntaria en contraste, es una decisión o elección del individuo y se presenta cuando este decide abandonar el empleo y los motivos pueden ser variados. En el ámbito de los recursos humanos la rotación voluntaria hace referencia al tiempo que permanecen los empleados en la empresa y la frecuencia con que la dejan. Por lo tanto, se aclara que la rotación que se estudia en el presente trabajo es la voluntaria.

1.1 Planteamiento del Problema

A partir de la identificación del problema que representa la rotación para las empresas debido a sus efectos negativos sobre la productividad y los costos, es necesario realizar un estudio que trate este tema y que permita identificar aquellos factores que pueden resultar clave en la disminución de los niveles de rotación. La ventaja de este trabajo es que se cuenta con una empresa de referencia que presenta bajos niveles de rotación y que puede servir para empresas con características similares, pero con elevados niveles de rotación de personal, para encontrar el factor determinante para solucionar y disminuir la tasa de rotación.

1.2 Objetivo General

El presente estudio tiene como objetivo central identificar los factores que contribuyen a la disminución de la rotación voluntaria de personal y que por ende ayudarían a

mantener bajos los índices de rotación de empresas que cuenten con características similares a las de la empresa X.

Asimismo, como resultado del análisis estadístico se pretende enunciar acciones de mejora para la empresa X.

1.2.1 Objetivos Específicos

A continuación, se listan los objetivos específicos que ayudan a cumplir con el objetivo general.

- a) Identificar los factores que influyen en la rotación voluntaria de personal de acuerdo con lo que señalan las teorías de la administración.
- b) Construir un instrumento que permita medir los factores de rotación voluntaria considerados para la empresa X.
- c) Identificar la situación actual de cada factor de rotación voluntaria para la empresa X.
- d) Enunciar las acciones que mantienen bajos los niveles de rotación voluntaria en la empresa X
- e) Enunciar aquellos factores en los que la empresa X debe mejorar.
- f) Enunciar acciones que pueden realizar otras empresas para disminuir sus niveles de rotación voluntaria de personal.

1.3 Preguntas de investigación

Como resultado del planteamiento del problema y los objetivos, surgen las siguientes preguntas de investigación:

- a) De los factores considerados en el estudio, ¿Cuál o cuáles factores contribuyen en la disminución de la rotación voluntaria de personal?

- b) ¿Qué acciones pueden realizar empresas similares a la empresa X para mantener niveles bajos de rotación voluntaria?

1.4 Hipótesis

La empresa "X" logra un bajo índice de rotación voluntaria de personal debido principalmente al factor económico y dentro de este al pago de horas extras de trabajo para decidir quedarse en dicha empresa. Atraídos por la estabilidad que les transmite la empresa, las personas buscan un lugar donde puedan satisfacer todas sus necesidades primordiales (estima, seguridad, sociales) y necesidades como cuestiones económicas.

Las empresas tienen diferentes enfoques para poder justificar los diversos factores de la rotación de personal; existe una serie de parámetros y/o factores que se observan en todas las empresas; llegan a presentarse en forma desigual; por ejemplo:

- Condiciones ambientales: el ruido, polvo, calor, frío y seguridad.
- Estrés laboral en caso de haber recarga de trabajo.
- Capacidad, habilidad y talento en la realización de sus actividades.
- Desarrollo profesional; en la creencia de que existe una oportunidad de crecimiento.

Dentro de las acciones que se deberían de tomar las empresas para reducir el nivel de rotación se encuentra que en el proceso de selección no ha sido el adecuado y genera que el nuevo empleado no logre adaptarse. Puede ser porque los criterios no fueran los propicios para ese puesto o que el proceso haya sido demasiado largo e ineficaz.

Una mala labor de preselección de personal genera una pérdida de tiempo del personal de RR. HH y pérdidas económicas En ocasiones este tipo de errores están relacionados con las prisas o con la urgencia y picos de contratación. Para evitarlo existen soluciones como las outsourcing que, entre otros, permite automatizar la publicación en las fuentes de reclutamiento, generando una base de datos de

candidatos propia (a la que se debe recurrir), y establecer filtros que agilizan el torno curricular.

1.5 Justificación

Una investigación se realiza con el fin de generar conocimiento y beneficios sociales y esto le concede importancia y la justifica. En el presente caso, el propósito principal de este análisis cumple con ello, es realizado para que otras personas y empresas lo puedan tomar como base o referencia.

La rotación de personal es un tema costoso y complejo para las empresas y el sector maquilador es un ejemplo perfecto, su complejidad surge de la multiplicidad de factores que inciden en esta y que influyen en la decisión racional del trabajador por dejar el empleo. Si bien es cierto que no se puede afirmar que exista un factor determinante que sea aplicable a todos los trabajadores para todas las empresas, si existe un conjunto de ellos que pueden explicar dicho comportamiento.

Conocer cómo funciona la rotación en la empresa X puede ser una gran herramienta para que otras empresas puedan tomar como referencia a esta e identifiquen qué aspectos pueden mejorar realizando las adecuaciones pertinentes a sus necesidades y características propias y que finalmente su índice de rotación logre disminuir.

Asimismo, esta investigación es diferente a otras debido a que se centra en una empresa que actualmente labora con índices bajos de rotación. Además, se parte de un punto de vista interesante, en 2018 la empresa X pagó 11 millones de pesos por concepto de tiempo extra para el personal de producción representando un 10% del costo total de la nómina (sobre el personal directo) este es un costo considerable para la compañía sin embargo podría ser un coadyuvante en la baja rotación que tiene la empresa.

Esta investigación es importante al considerar los factores que ayudan a reducir la rotación desde distintas perspectivas, donde la forma de liderar o guiar a un equipo en

el que se da un buen trato se crea necesidad de trabajar en un ambiente laboral limpio, moralmente bueno, y sin malestares permanentes, donde se respeten sus ideas.

Donde se incentive la carrera profesional y promoción: Mientras más preparado esté un colaborador es mejor ya que puede aportar más beneficios a su equipo de trabajo y al cumplimiento de los objetivos, se desarrollaría dentro de la organización. Esto es crear un estímulo; el reclutamiento interno ayuda a crear un incentivo lo suficientemente fuerte para que cada miembro se esfuerce cada día más y que toda empresa debería de tener.

A las personas les gusta ser reconocidas y respetadas por los demás, al mantener un trato de equidad en igualdad de condiciones de trabajo. Constan diversas formas de reconocimiento; unas pueden ser económicas y otras no, el dinero es capaz de motivar por eso es importante conservar un adecuado sistema de remuneración.

Se profundiza en diversas teorías administrativas sobre la rotación de personal podemos estructurarlas en tres grandes grupos por los factores económicos, organizacionales y personales.

Chiavenato (1999) Puntualiza el intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones. Tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí mecanismos hemostático-capaces de autorregularse mediante comparaciones entre ambos, y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroalimentación.

Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal o *turnover*. En toda organización saludable debe hacer una pequeña rotación.

Chiavenato, I, *Administración de Recursos Humanos*, 5 e., México, ed Mc Graw Hill, 1999

Orozco (2013) explica que es la proporción de personas que salen de una organización, sin tomar en cuéntalos que lo realizan de forma inevitable tales como, jubilados y fallecidos, sobre el total de nueros de personas promedio de una compañía en un determinado periodo de tiempo. Siendo común en una forma anual

Orozco, M.A, *Cuadro de mando retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*, Barcelona: Profit, 2013

La industria maquiladora es una en la cual concurre mucha rotación de personal puesto que existe una gran oferta laboral en este sector; además que en el tema de la retribución salarial la oferta es muy similar.

Las teorías que están dentro del ramo organizacional y personales son consideradas como no retributivas es decir su principal fin no es el dinero, son los diversos factores que motivan al personal a permanecer en la empresa, y si bien es cierto la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su artículo 123 establece lo siguiente: "... Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas."

Como lo menciona la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que hablando jerárquicamente es el orden de mayor rango en nuestro país, la realidad en el mismo es otra, el salario mínimo difícilmente alcanza para poder satisfacer todas las necesidades de un jefe de familia, por eso es que sostenemos que el pago de tiempo extra es una importante aliciente para que el personal permanezca en la compañía, realizamos una encuesta para conocer las razones que disminuyen la rotación en esta compañía.

En la encuesta realizada abarca los tres factores ya mencionados, lo cual permite determinar cuál o cuáles son las razones por las que esta organización mantiene un bajo nivel de rotación.

Otro aspecto interesante que se pretende determinar las causas de rotación de personal de acuerdo a su nivel salarial, lo que pareciera obvio ya que las necesidades de un empleado con un bajo nivel salarial es un mayor sueldo mientras que un empleado de mayor rango de sueldo pudiera tener otras necesidades.

Sueldos promedio de la compañía en 2018

	DIC 2018	Salario Promedio Anual
Hourly Directo	535	\$ 143,592.26
Hourly Indirecto	207	\$ 239,283.92
Total Hourly	742	-
Salaried	147	\$ 581,963.02
Total	889	-

Tabla 1 Sueldo Bruto y Beneficios.

Se pretende demostrar con esta investigación, la existencia de algunas teorías que dicen que el tiempo extra no favorece la calidad de vida y derivado de esto los trabajadores son más susceptibles de rotar de empresa en empresa.

Se pretende demostrar que el trabajador prefiere sacrificar calidad de vida por un mayor ingreso.

II. ANTECEDENTES

La industria maquiladora se compone de organizaciones que tienen su principal activo en los recursos humanos y que dependen de la estabilidad de su personal para poder lograr las metas de producción así como para lograr ser más competitivos en el mercado global en el que estas participan activamente a través de los productos que generan para el mercado nacional y/o extranjero.

2.1 ¿Qué son las maquiladoras?

Las maquiladoras pueden definirse como “Centros de trabajo cuya actividad se concentra en el ensamblaje, transformación y/o reparación de componentes destinados a la exportación, como condición necesaria y suficiente para su operación; gozan de un régimen fiscal de excepción lo cual les permite importar insumos sin pagar aranceles y exportar pagando solamente un arancel que fue agregado en México. Otro rasgo clave es que operan bajo el concepto globalizador de “aprovechar las ventajas competitivas”; que es este caso es la mano de obra barata de los mexicanos”; (Tovar, 2009, p.90).

La empresa maquiladora a estudiar se encarga principalmente de manufactura de válvulas las cuales controlan el flujo de aire, gas, agua, aceite y vapor, prácticamente cualquier sustancia líquida o gaseosa, su corporativo se encuentra en los estados unidos, esta compañía por pertenecer al sector maquilador no cuenta con ventas al público en general, está afiliada al programa Industria manufacturera, maquiladora y de servicios de exportación (IMMEX) por lo que su materia prima es en consignación y solo la transforma agregándole únicamente un valor por transformación.

2.2. Industria Maquiladora de Exportación en México

En México la Industria Maquiladora de Exportación, nace a mediados de la década de los sesenta, como una respuesta económica al encarecimiento de la mano de obra que tuvo lugar en Japón y Estados Unidos, países altamente industrializados. El 20 de mayo de 1965 se establece la Política de Fomento a la Industria Maquiladora de

Exportación en el norte del país; con la instrumentación del Programa de Industrialización de la Frontera Norte, por parte del Gobierno Federal.

En 1966, se formaliza el programa y se construye el primer parque industrial en Ciudad Juárez, Chihuahua, el cual atrajo una empresa maquiladora dedicada a la manufactura de televisores; en 1968 se funda el segundo parque en el municipio de Nogales, Sonora, con una empresa cuyo giro de actividad fue la manufactura de plásticos. Para 1973, surgieron más parques industriales a lo largo de la frontera norte de México, destacando el estado de Baja California con 102 empresas distribuidas en los municipios de Ensenada, Mexicali, Tecate y Tijuana; en orden de importancia le siguió el estado de Tamaulipas con 56 industrias, distribuidas en los municipios de Nuevo Laredo, Reynosa y Matamoros.

2.3 Importancia de la Industria Maquiladora de Exportación.

A partir de la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), la manufactura y por ende las empresas maquiladoras de exportación son una fuente generadora de divisas para el país, sin excluir el número de empleos que ha generado sobre todo en los estados fronterizos y la capacitación constante al personal que labora en ellas.

La actividad maquiladora de exportación en el país ha adquirido importancia, puesto que ha permitido a México tener un desarrollo tecnológico, una participación creciente en los mercados internacionales y una capacitación constante para los trabajadores que se emplean en este tipo de industrias. (INMEX, 2013)

Índice de personal ocupado y horas trabajadas

Periodo	Personal ocupado						Horas trabajadas					
	Total		Obreros		Empleados		Total		Obreros		Empleados	
	Índice	Variación % anual	Índice	Variación % anual	Índice	Variación % anual	Índice	Variación % anual	Índice	Variación % anual	Índice	Variación % anual
Agosto	116.5	0.5	117.5	0.2	119.1	1.9	121.0	-0.9	121.6	-1.2	123.8	0.5
Septiembre	115.9	-0.2	116.9	-0.5	118.6	1.2	114.0	-0.9	114.4	-1.1	117.1	0.9
Octubre	115.7	-0.7	116.6	-1.2	118.6	0.9	120.7	-0.4	121.2	-0.7	124.6	1.6
Noviembre	115.3	-0.9	116.1	-1.4	118.5	0.5	113.2	-4.0	113.4	-4.5	117.0	-1.5
Diciembre	114.0	-1.4	114.5	-1.9	118.0	0.3	105.7	-1.5	105.0	-1.9	110.4	0.3
2020												
Enero ^R	114.0	-1.6	114.5	-1.9	117.2	-1.0	114.6	-2.4	114.4	-2.6	119.6	-1.0
Febrero	114.3	-1.9	114.9	-2.2	117.6	-0.8	108.8	-0.6	108.8	-0.9	112.4	0.4
Marzo	114.1	-2.1	114.8	-2.5	118.0	-0.3	112.4	-3.4	112.2	-4.0	116.5	-1.9
Abril	112.2	-3.5	112.6	-4.1	116.2	-2.4	80.5	-29.1	78.0	-31.5	87.4	-25.2
Mayo	110.8	-5.4	110.9	-6.2	115.7	-2.8	85.3	-29.0	83.1	-31.3	92.5	-24.6
Junio	110.5	-5.4	110.6	-6.0	115.1	-3.6	102.1	-11.4	101.5	-12.3	106.9	-10.2
Julio	113.3	-4.5	112.1	-4.6	114.6	-3.5	111.2	-7.1	111.0	-7.5	116.5	-5.1
Agosto ^P	112.0	-3.9	113.0	-3.8	114.4	-3.9	109.9	-9.2	109.9	-9.6	112.7	-9.0

¹ Nota: De acuerdo con lo publicado por el INEGI en su Comunicado de Prensa del 31 de Marzo de 2020, en el cual se dieron a conocer las medidas extraordinarias que tomó el instituto por el estado de emergencia sanitaria originada por el COVID-19, la captación de la EMIM correspondiente al mes de agosto de 2020, se realizó en los tiempos establecidos mediante internet y asistencia telefónica con el fin de evitar el contacto presencial. En este contexto, la tasa de no respuesta en dicho mes registró porcentajes apropiados conforme al diseño estadístico de la EMIM, lo que permitió la generación de estadísticas con niveles altos de cobertura y precisión.

^P Cifras preliminares a partir de la fecha en que se indica.

^R Cifras revisadas a partir de la fecha en que se indica.

Fuente: INEGI Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera Base 2013=100

Tabla 2. Índice de personal ocupado y horas trabajadas en el sector manufacturero según tipo de ocupación.

¹ Fuente: INEGI.

3. DISCUSIÓN TEÓRICA

El concepto de rotación de personal se emplea para nombrar al cambio de empleados en una empresa. Se dice que el personal rota cuando trabajadores se van de la compañía (ya sea porque son despedidos o renuncian) y son reemplazados por otros que cubren sus puestos y asumen sus funciones. Básicamente podemos determinar que existen dos tipos diferentes de rotación de personal según Robbins (2013), la voluntaria y la involuntaria.

La rotación voluntaria tiene lugar cuando son los propios empleados los que renuncian al puesto de trabajo. Entre las causas que les pueden llevar a tomar esa determinación están un conflicto con un superior, que han conseguido un empleo en otra empresa, que por motivos familiares o personales tienen que dejar de trabajar para poder quedarse en casa.

La rotación involuntaria, como su propio nombre indica, se realiza sin que se cuente con el deseo del empleado. Puede tener lugar por distintas causas, como pueden ser una medida disciplinaria, un bajo o inadecuado desempeño de su trabajo, una reducción de la plantilla porque la empresa no se encuentra atravesando un buen momento, una reestructuración de la compañía.

Robbins (2013) menciona que existen dos tipos de rotación de personal. La interna se produce al haber una transferencia de puesto o departamento. Y la rotación externa surge por cambios organizacionales o discrepancias laborales con la organización por lo tanto el cese de labores. Como antecedente es importante mencionar que durante la revolución industrial no existía una noción sobre los cambios organizacionales y las tendencias administrativas, ya que todo se basaba en la producción. Rotación no se conocía como tal, solamente existía el empleo y el desempleo. En la actualidad este cambio es muy significativo ya que las tendencias vigentes revelan que un movimiento en la estructura no perjudica, al contrario, si fuese una promoción proyecta buenos resultados.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. *Comportamiento Organizacional*. México: 2013, Pearson.

En este sentido; existen diferentes teorías sobre rotación de personal las cuales muestran algunas causas probables que la generan. En el cuadro sinóptico que se presenta a continuación divide las teorías en tres grandes rubros: los motivos económicos, los motivos organizacionales y los motivos personales, este cuadro está basado principalmente en las teorías de Milkovich y Boudreau, Herzber, Harter, entre otros.

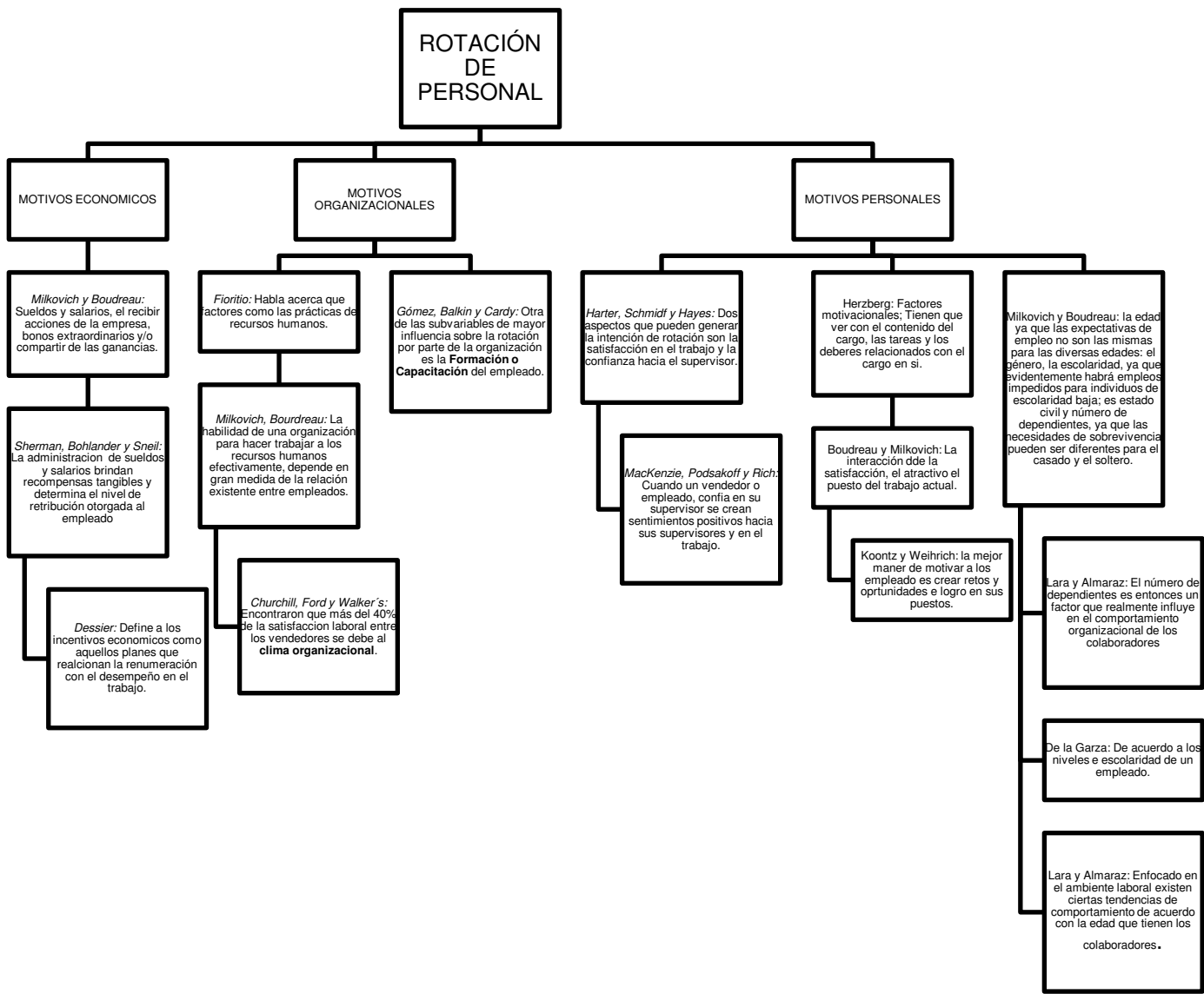


Figura 1. Cuadro Sinóptico; Rotación de Personal.

Pirámide de las necesidades Maslow.

En la Figura 2 se representan las necesidades que plantea Maslow en su Teoría y el orden en que deben cubrirse (Robbins S., 2005, pp. 393 - 394).



Figura 2. Teoría de la jerarquía de las necesidades humanas. Maslow Fuente: (Robbins, 2005)

Necesidades Fisiológicas: constituyen la primera prioridad del individuo y se relacionan directamente con su supervivencia. Son las necesidades básicas del organismo para su funcionamiento: comida y bebida, salud física y sueño, necesidades fisiológicas, ejercicio y descanso.

Necesidades de seguridad: al satisfacer esta necesidad, la persona percibe un estado de orden y seguridad. Estas necesidades se relacionan con el temor del individuo a perder el control sobre su vida y están íntimamente ligadas al miedo a lo desconocido,

a la anarquía. Un ejemplo de esas necesidades es: seguridad y protección, comodidad y paz, orden y limpieza a su alrededor así como estabilidad económica.

Necesidades de afecto: éstas tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Implican relación donde la persona da y recibe lo mismo. Esto implica: aceptación, sentido de pertenencia, membresía y participación en un grupo, amor y afecto.

Necesidades de reconocimiento (conocidas como Ego): dicha necesidad radica en el deseo de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar en un grupo social, al igual que la autovaloración y el respeto a sí mismo. Implica el reconocimiento, prestigio, confianza y Liderazgo.

Necesidades de autorrealización: constituye el ideal del individuo de llegar a ser todo lo que quiere ser. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella, realizar su propia obra, desarrollar su talento a lo máximo, para alcanzar este punto, se debe dar la autorrealización del potencial, proponerse retos que desafíen las capacidades conocidas y creatividad y apreciación estética.

En la actualidad uno de los mayores retos que presenta la dirección y gestión de los Recursos Humanos es el crear herramientas útiles mediante las cuales el personal logre comprometerse e integrarse a la organización para mediante esto obtener ventajas competitivas y duraderas en el tiempo. De esta manera, cuando se logra que los empleados se encuentren muy identificados y comprometidos con la organización en la que trabajan, aumentarán las posibilidades de que permanezcan en la misma (Milkovich y Boudreau; 1994).

El compromiso de los empleados es fundamental para determinar si los trabajadores permanecerán durante un período de tiempo más largo y lo harán con la pasión necesaria para alcanzar los objetivos establecidos. El conocer el compromiso organizacional ayuda a predecir la satisfacción en el trabajo, el compromiso de la fuerza laboral, la distribución de liderazgo, el desempeño, la inseguridad laboral, etc. Es importante que esto sea observado desde el punto de vista de la dirección para poder conocer su dedicación a las tareas que se asignan diariamente.

Es importante entender que el nivel de compromisos depende de múltiples factores y puede variar de un individuo a otro. Por ejemplo, hipotéticamente, un individuo está trabajando con una empresa investigación de mercado y se le está pagando generosamente. En esta situación, hay posibilidades de que el individuo tenga un compromiso afectivo en el que esté contento de permanecer en la empresa, pero también puede tener un compromiso de permanencia porque no quiere renunciar al salario y a la comodidad que le brinda el trabajo. Por último, dada la naturaleza del trabajo, el individuo sentiría la necesidad de permanecer en él, lo que llevaría a un compromiso organizacional normativo.

EN CADA UNA DE LAS CITAS SE DEBE PARAFRASEAR LAS IDEAS DE LOS AUTORES, ES DECIR EXPRESAR LA IDEA DEL AUTOR PERO CON TUS PALABRAS.

De cierta forma se puede obtener que los individuos permanezcan en la organización por gusto, ya que en caso de que los costos de abandonar la organización sean elevados debido a políticas salariales, incentivos, relaciones, prestigio, u otras políticas relacionadas a los recursos humanos dentro de la organización, los individuos tienen la oportunidad de evaluar todos estos aspectos de manera individual. El éxito de una organización no depende únicamente de sus recursos disponibles, al igual, es importante la destreza con la que se cuenta para integrar los diversos recursos, entre ellos los recursos humanos. La habilidad de una organización para hacer trabajar a los recursos humanos efectivamente depende en gran medida de la relación existente entre empleados, la cual a su vez da a conocer la cultura dentro de la organización (Milkovich, Boudreau; 1994).

La principal finalidad de las políticas de recursos se basa de definir qué es lo que se va a hacer con el personal de la empresa y marcar cuál es la mejor forma de realizar la actividad de dicha empresa para conseguir el máximo rendimiento de los empleados. Todas estas decisiones tomadas por la dirección y el departamento de recursos humanos van encaminadas a guiar cómo se deben realizar las diferentes tareas y actividades dentro de la empresa, y sirven de apoyo para dar solución a los diferentes problemas o imprevistos que puedan surgir en un momento determinado.

En definitiva, se trata de trazar uno estándares en relación a todos los aspectos que afectan a las personas de la empresa, para que haya una forma universal de hacer las cosas y se sepa cómo actuar en cada momento. Además, cada una de estas políticas deben ayudar a conseguir los objetivos de la empresa.

Milkovich y Boudreau (1994) mencionan que a pesar de que los activos financieros, de infraestructura de equipamiento y de planta son recursos inevitables para la

organización, los trabajadores tienen una importancia realmente considerable, ya que los Recursos Humanos son aquellos que proporcionan la parte creativa e innovadora en cualquier organización.

La gente es quien se encarga de innovar, diseñar, producir los bienes y servicios que proporciona la empresa; de controlar la calidad en sus proceso y productos; de la distribución de los productos; de la asignación de los recursos financieros tanto a los departamentos como al diseño del producto, y de establecer los objetivos y las estrategias a seguir por la organización. Si una organización no cuenta con gente eficiente es difícil que logre sus objetivos, además de que, si no se cuidan, es posible que tiendan a cambiar de empresa, o en otras palabras, rotar.

Existe una gran variedad de factores organizacionales que pueden provocar en el empleado la intención de abandonar la empresa. Estos factores pueden ser por ejemplo, la misión o valores de la empresa, las políticas y prácticas organizacionales, las retribuciones, contenido del trabajo, supervisión por parte de los superiores, grupos de trabajo, condiciones y clima organizacional, entre otras (Boudreau y Milkovich; 1994).

En pocas palabras, la asignación de recursos es el uso estratégico de los mismos para llevar a cabo un proyecto y todas las demás actividades. Como componente crucial de la gestión de proyectos, la asignación de recursos es la forma en que las empresas deciden como utilizar los activos y los recursos para la producción de bienes y servicios. También asegura que las personas dispongan de las herramientas, los materiales y el tiempo necesarios para realizar sus tareas diarias.

La asignación efectiva de recursos desempeña un papel vital en la capacidad de una organización para ejecutar proyectos a tiempo y dentro del presupuesto. El objetivo es asegurarse de que el uso de los recursos se maximice y reduzca el desperdicio.

Esto puede parecer bastante simple, pero determinar la cantidad óptima de recursos

para un proyecto requiere algo más que hacer coincidir una persona, herramientas y materiales con una tarea. Hay múltiples factores a considerar, como la escasez de recursos, los objetivos organizacionales, la política, y la prevención al riesgo.

La Teoría de campo (Lewis) explica por qué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente, un mismo objeto, situación o persona. La comprensión del comportamiento humano depende de dos suposiciones básicas:

1. El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los hechos coexistentes que lo rodean.
2. Los hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico, llamado “campo psicológico”. Ese campo psicológico es el ambiente vital que comprende la persona y su ambiente psicológico. La valencia es positiva cuando puede o pretende satisfacer las necesidades del individuo., y es negativa cuando puede o pretende causar algún daño o perjuicio.

Por su parte, la teoría de la disonancia cognitiva (Festinger) menciona que el individuo se esfuerza para establecer un estado de consonancia o coherencia con él mismo. Las personas no toleran la incoherencia y cuando ella ocurre el individuo. Se halla motivado para reducir el conflicto, el cual se denomina disonancia. El elemento cognitivo es una creencia, conocimiento u opinión que el individuo tiene de sí mismo o del medio externo. La disonancia cognitiva ocurre generalmente en situaciones que implican un proceso de decisión en una persona. Las personas se comportan, no de acuerdo con la realidad propiamente dicha, sino con la manera de percibir y sentir conforme a sus conocimientos personales.

ES IMPORTANTE QUE EN CADA TEORIA MENCIONES ESTO COMO SE RELACIONA CON LA ROTACION PARA QUE NO PAREZCAN TEORIAS AISLADAS.

Por otra parte, la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow sostiene que a medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento, entre estas:

- a) Necesidades fisiológicas. Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. También se denominan necesidades biológicas o básicas. Su principal característica es la premura: cuando alguna de ellas no puede satisfacerse, domina la dirección del comportamiento de la persona.
- b) Necesidades de seguridad. Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.
- c) Necesidades sociales. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.
- d) Necesidades de autoestima. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.
- e) Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona. En tanto que las 4 necesidades anteriores pueden satisfacerse mediante recompensas externas a la persona, las necesidades de autorrealización sólo pueden satisfacerse mediante recompensas intrínsecas realización del potencial, utilización plena de los talentos individuo., etc.

**REALIZAR UNA CONCLUSION GENERAL DE LA DISCUSION TEORIA DE
MINIMO 4 RENGLONES.**

**ES NECESARIO AMPLIAR LA DISCUSION TEORICA SON
APROXIMADAMENTE 7 CUARTILLAS SOLAMENTE Y ESO
CONSIDERANDO LAS IMÁGENES AMPLIAS.**

CREAR UN INDICE PARA CUADROS O TABLAS, FIGURAS Y GRAFICAS.

4. METODOLOGÍA

Para analizar los factores causantes de la rotación de personal se recurrió a la elaboración de una encuesta como instrumento de recolección de información al cual se le aplicaron diversas pruebas para garantizar su fiabilidad y validez, posteriormente fue analizado a través de estadística descriptiva para presentar la información de una forma resumida y que sirve para cumplir con los objetivos planteados, responder las preguntas de investigación, probar la hipótesis y realizar conclusiones y recomendaciones interesantes.

El instrumento se compone de 26 ítems y está dividido en 4 segmentos asociados respectivamente a cada uno de los factores que explican a la rotación como lo son: económicos, de capacitación, organizacionales y del puesto, que pueden hacer que el individuo considere un cambio de empleo. Adicionalmente se incluye el factor explicado, que es el de rotación. Cada una de las preguntas permiten respuestas de 5 opciones de acuerdo con la escala de Likert: “Totalmente en desacuerdo”, “En desacuerdo”, “De acuerdo”, “Muy de acuerdo”; y “Totalmente de acuerdo”.

Para el análisis se tiene en cuenta aquellos resultados que obtuvieron mayor porcentaje en las respuestas “De acuerdo” y “En desacuerdo”.

Ya que estas son las que están teniendo mayor respuesta, es decir, son aquellas donde el porcentaje de aceptación es mayor en las diferentes categorías y los empleados están más satisfechos. ESTO PARECE QUE DICE QUE SOLO ANALIZASTE LAS RESPUESTAS DE ACUERDO Y EN DESACUERDO, MEJORAR REDACCION.

La encuesta fue aplicada en campo a 60 de los 535 empleados de la empresa X. A excepción de personas que tienen contrato con la empresa mencionada y no directamente con la empresa de estudio y practicantes, se dio plazo de un mes, entre marzo y abril del 2020, para obtener las respuestas de la mayor cantidad de empleados. La selección de los individuos fue aleatoria y la determinación del tamaño de la muestra se realizó mediante el cálculo de la fórmula para muestras probabilísticas

En cuanto a la muestra de individuos, se recurrió a la fórmula para cálculo de muestra siguiente:

$$(n) = \frac{Z^2 NPQ}{E^2 (N-1) + (Z^2 PQ)}$$

BUSCA UN LIBRO DE ESTADISTICA DONDE VENGA ESTA FORMULA Y PUEDAS CITAR Y PONER LA REFERENCIA, ASI MISMO HAY QUE EXPLICAR A QUE SE REFIERE CADA PARTE QUE COMPONE LA FORMULA, Y LUEGO PRESENTAR LOS DATOS QUE TU CONSIDERASTE PARA CADA ELEMENTO.

Un hecho sin precedentes derivado de la contingencia mundial de la pandemia de COVID-19 hizo que se redujera significativamente el personal en diversos sectores productivos de la sociedad, lo que retrasó la aplicación de la encuesta piloto y de la versión final de la encuesta.

Finalmente, se obtuvieron las respuestas de 60 empleados encuestados, es decir, el 100% de los empleados respondieron la encuesta, de los cuales la población de la organización se encuentra en su mayoría entre los 25 y 34 años, donde un alto porcentaje de empleados se encuentran vinculados a la organización entre 1 y 2 años.

Los diferentes resultados dados fueron capturados en el paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences, SPSS por sus siglas en inglés.

ESTE INDICE LO PRESENTAS EN LOS RESULTADOS? SI ES ASI ENTONCES SI ES CONVENIENTE INCLUIRLO EN LA METODOLOGIA, SINO NO Por otra parte, es importante conocer cómo se calcula el índice de rotación de personal (IRP). Este se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos disponibles en la organización durante un cierto período. Existen diversas fórmulas, sin embargo, en el presente caso de estudio utilizaremos:

$$\text{Índice de rotación de personal (IRP)} = \frac{(A+D)}{2} \times 100$$

←————→
PE

Donde:

A= el número de personas contratadas durante el período considerado;

D= las personas desvinculadas durante el mismo período;

PE= es el » promedio efectivo» del período considerado. Se obtiene sumando el número de empleados existente al comienzo y al final del período, y el resultado se divide por 2.

Ahora bien, para darle validez y fiabilidad al instrumento y poder realizar conclusiones a partir del análisis estadístico, se aplicaron las siguientes pruebas al instrumento:

PARA CADA UNA DE LAS PRUEBAS DEBES BUSCAR UN LIBRO QUE TE HABLE DE ELLAS PARA QUE LO CITES Y PONGAS REFERENCIA (SON 5 LIBROS, ESTO AYUDARA A AMPLIAR LAS REFERENCIAS PORQUE SON POCAS)

a) *KMO (Kaiser-Meyer-Olkin Test)*; se utiliza en la investigación para determinar la adecuación del muestreo de los datos que se utilizarán para el análisis factorial. Los científicos sociales a menudo utilizan el análisis factorial para asegurarse de que las variables que han utilizado para medir un concepto en particular miden el concepto pretendido. La prueba KMO nos permite asegurarnos de que los datos que tenemos son adecuados para ejecutar un Análisis Factorial y, por lo tanto, determinar si hemos establecido o no lo que pretendíamos medir. La estadística que se calcula es una medida de 0 a 1. La interpretación de la estadística es relativamente sencilla; cuanto más cerca de 1, mejor.

b) Esfericidad de *Bartlett*; La prueba de esfericidad de Bartlett compara una matriz de correlación observada con la matriz de identidad. Básicamente, comprueba si hay cierta redundancia entre las variables que podemos resumir con unos pocos factores. La hipótesis nula de la prueba es que las variables son ortogonales, es decir, no correlacionadas.

c) *Communality*; Las comunales indican la varianza común compartida por factores con variables dadas. Una mayor comunales indicó que la solución factorial extrajo una mayor cantidad de la varianza en la variable. Para una mejor medición del análisis factorial, las comunales deben ser de 0,4 o más.

d) *Varianza*; Explicación de la varianza total. La columna Total da el valor propio, o la cantidad de varianza en las variables originales representadas por cada componente. La columna % de varianza da la razón, expresada como porcentaje, de la varianza explicada por cada componente a la varianza total en todas las variables.

e) Alfa de Cronbach; El alfa de Cronbach es una medida de consistencia interna, es decir, qué tan estrechamente relacionado está un conjunto de elementos como grupo. Se considera una medida de fiabilidad de la escala. Técnicamente hablando, el alfa de Cronbach no es una prueba estadística, es un coeficiente de confiabilidad (o consistencia).

En la siguiente tabla se muestran los resultados de cada una de las pruebas para el instrumento: **DEBES INCLUIR EN UNA TABLA O CUADRO (COMO LE QUIERAS LLAMAR) LOS RESULTADOS DE LAS PRUEBAS Y EXPLICAR QUE DADOS LOS VALORES DE REFERENCIA EL INSTRUMENTO ES FIABLE Y VALIDO, ETC, ETC**

Finalmente, los factores contenidos en el cuestionario ayudará a percibir dónde se encuentra concentrada la insatisfacción de los empleados de la empresa, pudiendo ajustar el análisis en las que estos impactan negativamente. Además, con dichos resultados se obtiene información para ser comparada con la teoría.

5. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este apartado se presentan y analizan los resultados de la aplicación del instrumento para cada uno de los factores considerados, posteriormente se concluye a partir de estos y se plantean algunas recomendaciones.

EN LA PRESENTACION DE LOS RESULTADOS HAY QUE SEGUIR UN ORDEN, O PRIMERO SE PRESENTA EL GRAFICO Y SE INTERPRETA DEBAJO DE EL O BIEN PRIMERO SE INTERPRETA Y LUEGO SE PRESENTA EL GRAFICO.

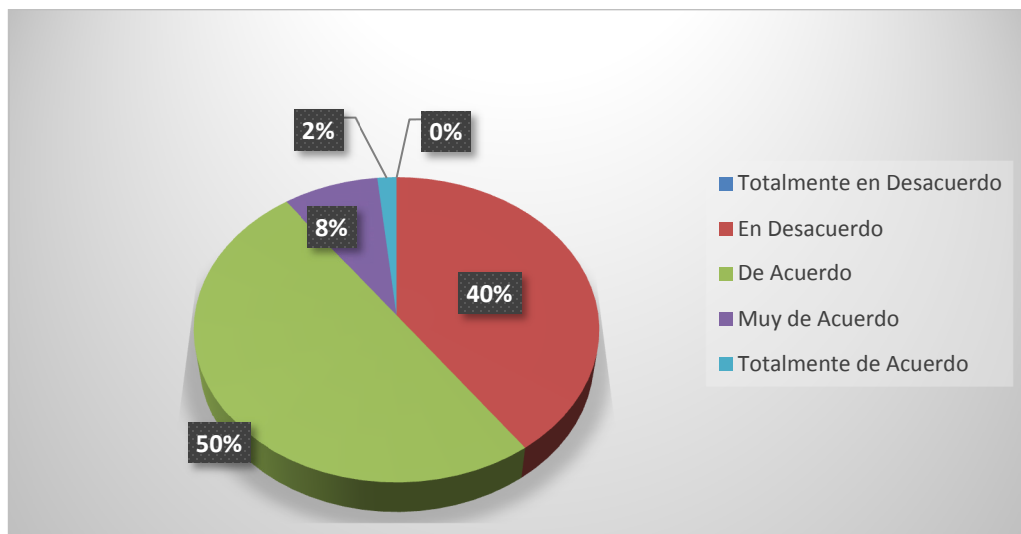
A LAS GRAFICAS LES LLAMAS TABLAS Y NO LO SON.

HAY QUE ENUMERAR LAS GRAFICAS Y PONERLES NOMBRE Y EN FUENTE: ELABORACION PROPIA CON DATOS DE LA APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.

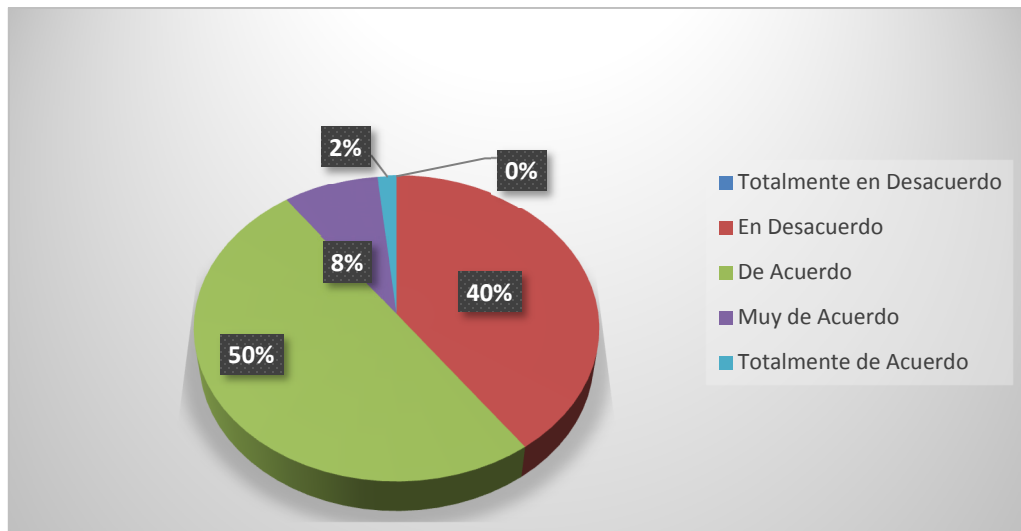
EN LAS GRAFICAS APARECEN LOS MISMOS RESULTADOS PARA TODAS, REVISAR QUE ESTO NO OCURRA EN LA VERSION FINAL.

5.1 Factores Económicos

La rotación de personal debe ser entendida como un efecto de factores producidos tanto al interior como al exterior de las empresas y no como una causa, estos factores (económicos, de capacitación, organizacionales, propios del puesto y de rotación en sí) influyen en la actitud y en el comportamiento de las personas, por lo que la rotación es variable tomando en cuenta dichos factores: internos y externos de las empresas.

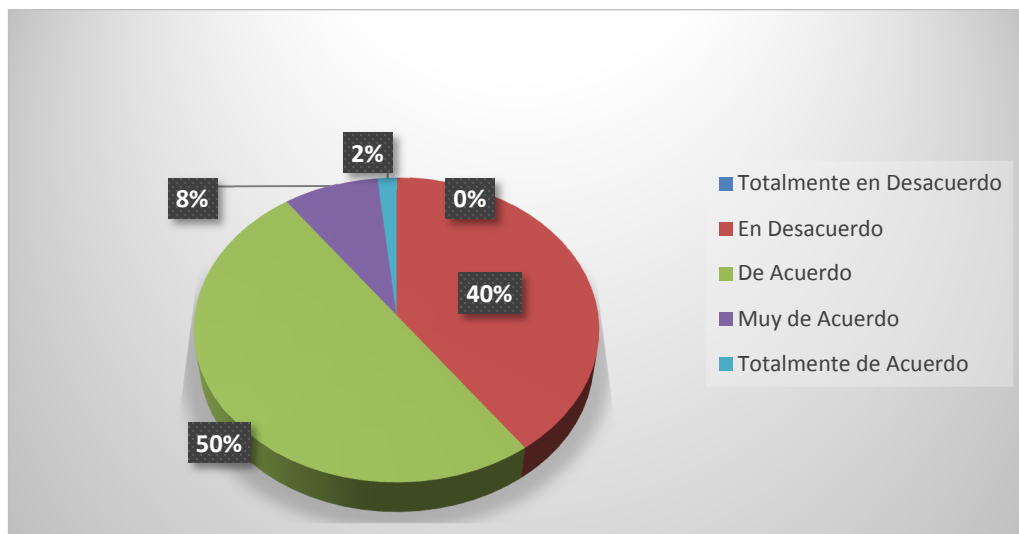


Grafica 2: El salario que recibo es adecuado.

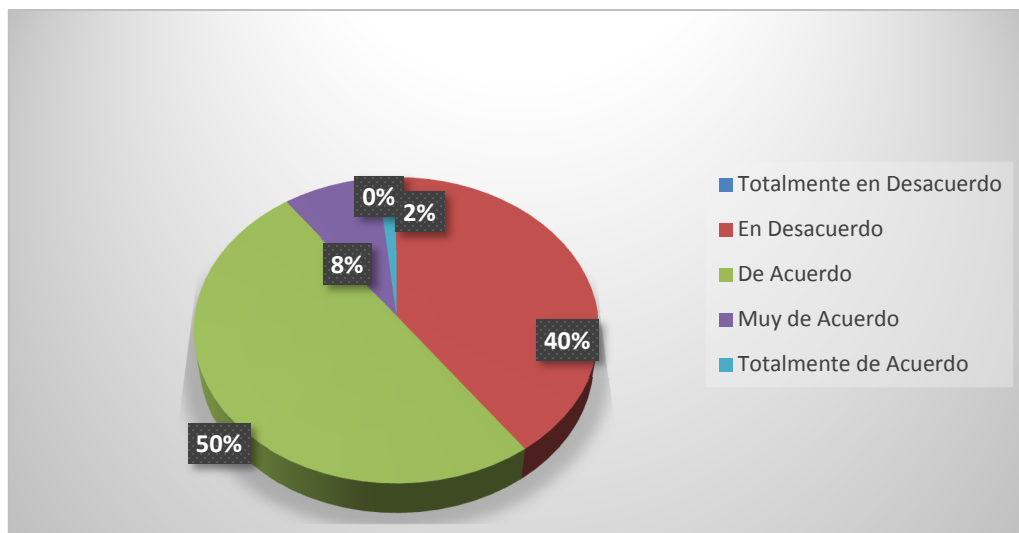


Grafica 3: Las prestaciones que recibo son suficientes.

Tal es el caso de la empresa X en la que el 67% empleados están de acuerdo que el salario que reciben es el adecuado para permanecer en su puesto de trabajo; donde el 27% no está de acuerdo que el salario sea un aliciente determinante para seguir en su puesto de trabajo esto se debe a que las prestaciones que reciben complementan significativamente en la economía del empleado, cuyos casos resulta ser motivante para permanecer en sus puestos (anexo Grafica 2).

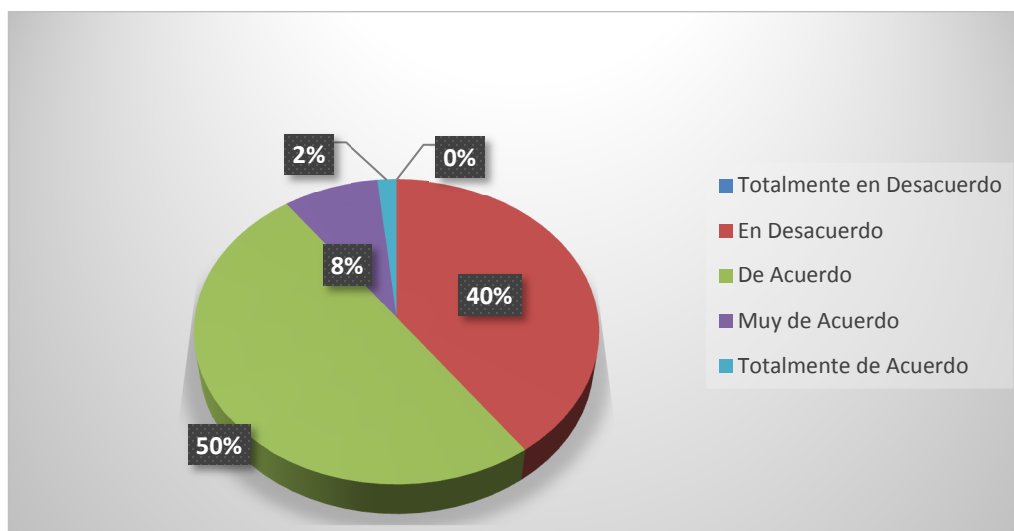


Grafica 4: El monto del incremento salarial anual es apropiado.



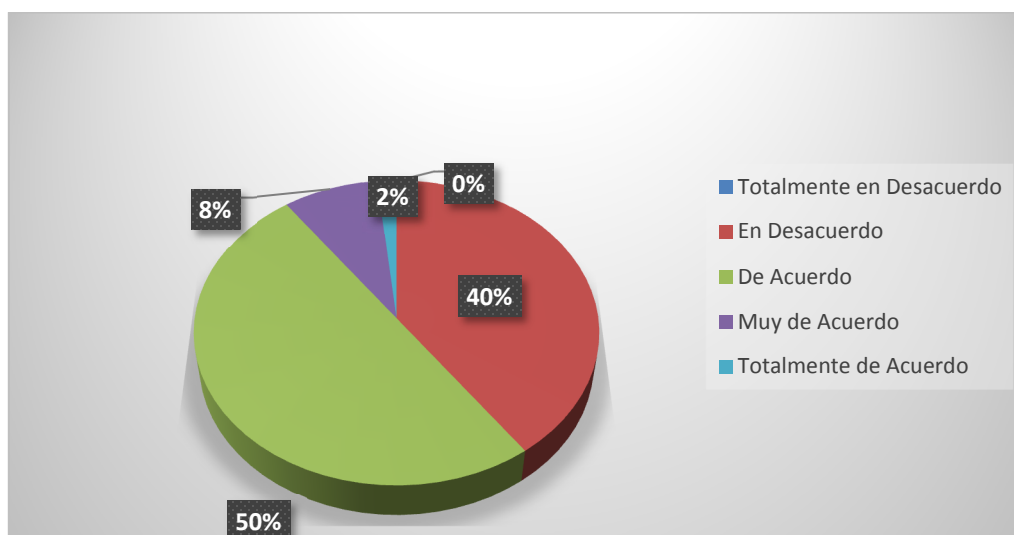
Grafica 5: La posibilidad de realizar tiempo extra me motiva a permanecer en esta empresa.

Lo cual ser un poco contrastante si compara con los incrementos anuales que hay en la empresa X; el empleado muestra un desacuerdo del 45% (anexo grafica 3) ya que no existe un equilibrio en salario e inflación. Lo que motiva el hecho de realizar tiempo extra pagado, situación que en otras empresas y/o maquiladoras no sucede, lo que resulta en inconformidad por la excesiva jornada laboral sin pago extraordinario por sus servicios prestados. Por el contrario, el 5% se manifiesta en total desacuerdo realizar jornadas extras aunque estas sean remuneradas (anexo grafica 4).



Grafica 6: El bono de permanencia es adecuado.

Las demás razones registran porcentajes más altos en el caso de que el bono de permanencia es adecuado ya que el 35% está en desacuerdo contra el 38% de los que están de total acuerdo con dicha bonificación. Pero si tenemos en consideración que el 12% está en total desacuerdo pone casi en equilibrio la necesidad casi nula de que el bono es un buen aliciente para generar tiempo extra. (anexo grafico 5)



Grafica 7: El salario diario es suficiente para satisfacer mis necesidades personales y familiares.

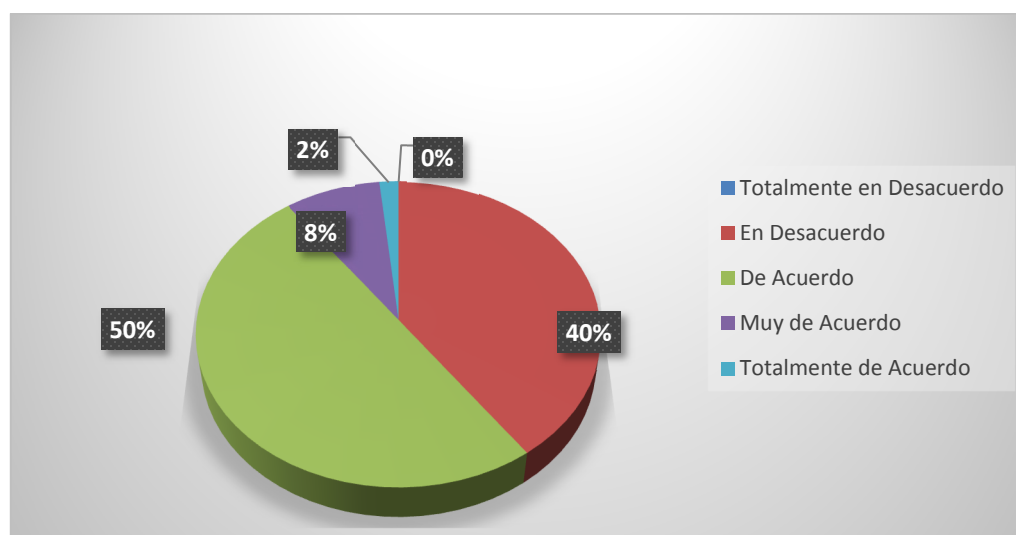
Es aquí que la interrogante a plantear es si el salario diario es suficiente para satisfacer las necesidades personales y familiares del empleado; a un 57% están en total desacuerdo;

por lo que los motivos remunerativos no son los que hacen que el empleado continúe en esta empresa (anexo grafico 6).

5.2 Factores de Capacitación

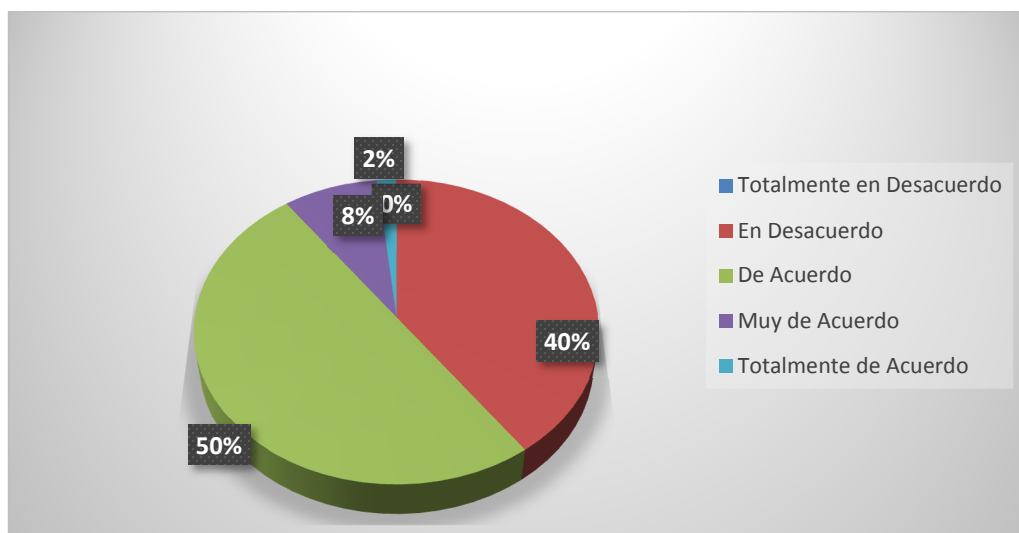
Una de las causas más comunes que, desde el punto de vista laboral, ha aumentado la rotación en las empresas en los últimos años es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios; cuando esta relación no tiene correspondencia el empleado busca una solución.

En algunos casos se refleja la posibilidad de superación y promoción que les pudiera brindar la empresa y en ocasiones es del desconocimiento del trabajador y el tiene derecho percibir o que si la ha percibido, éste lo desconoce.

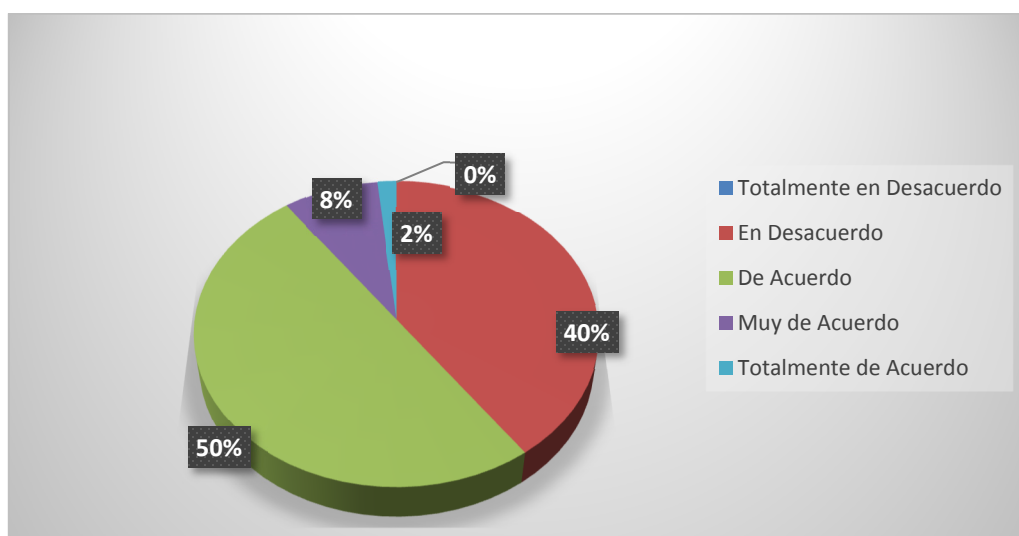


Grafica 8: Recibo capacitación adecuada por parte de la empresa.

Tal es el caso de la capacitación y si esta es la adecuada ya 70% de los empleados consideran que está de acuerdo para realizar las actividades de una manera efectiva; considerando un 3% de los encuestados se encuentran en total desacuerdo que la capacitación sea la adecuada para la actividad que realizan. (anexo grafico 7).

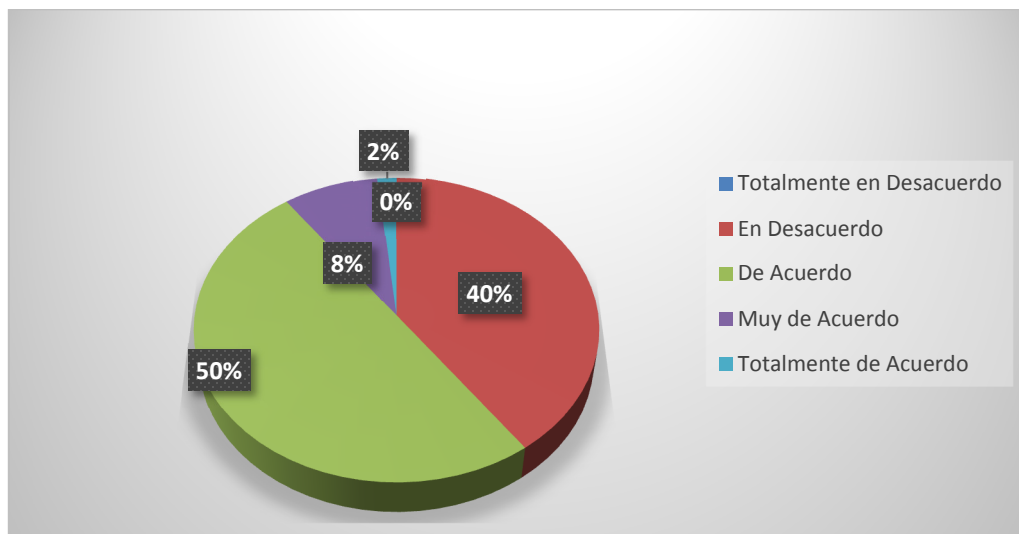


Grafica 9: El contenido de los entrenamientos es aplicable a mi trabajo.



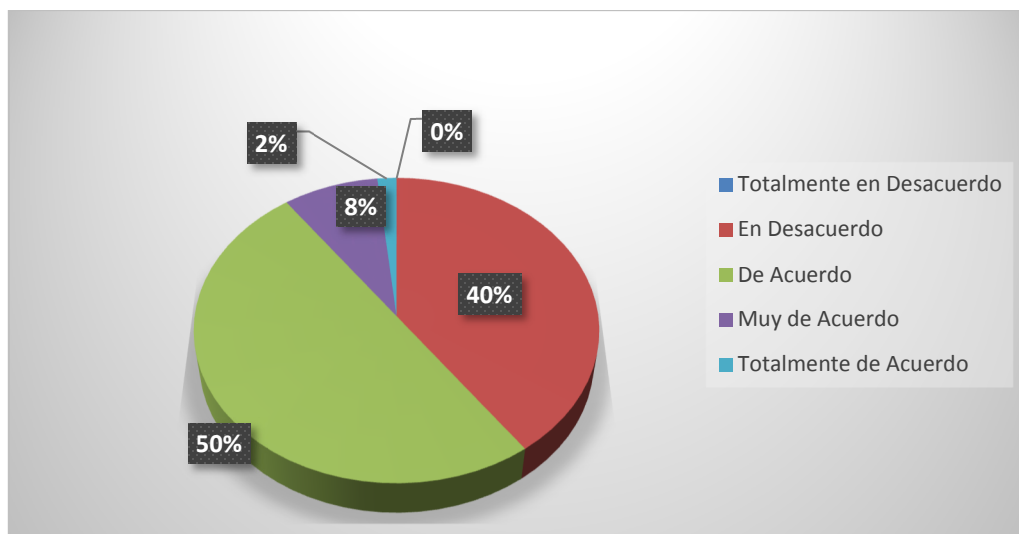
Grafica 10: Las capacitaciones que recibo están de acuerdo con mi plan de desarrollo profesional y personal.

Esto es debido a que el 61% de los encuestados están totalmente de acuerdo que el contenido de los entrenamientos que reciben es aplicable a la actividad que realizan (anexo tabla 8); esto se debe a que el 68% está de acuerdo donde solamente el 8% está totalmente de acuerdo que estas capacitaciones están acordes con el plan de desarrollo profesional y personal (anexo grafico 9).



Grafica 11: Tengo posibilidades de crecimiento en esta empresa.

Pues cualquier empleado al tener posibilidades de crecimiento en la empresa X (73% de acuerdo) les brinda la seguridad de poder acceder a mejores puestos de vacantes ofertadas dentro de la misma (anexo grafico 10); donde solo el 3% lo mira como casi imposible obtener un mejor puesto con un mejor salario.

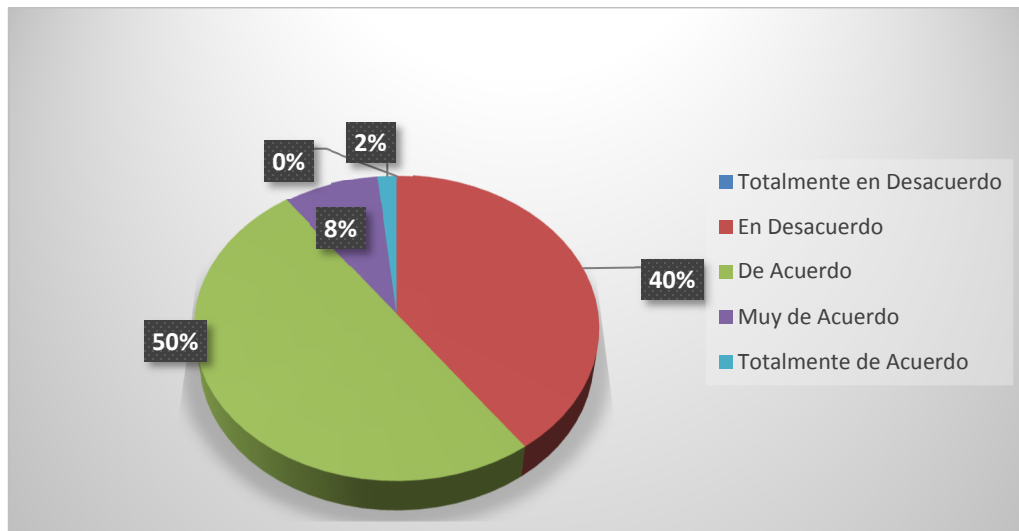


Grafica 12: Los cursos anuales son importantes en mi desarrollo (Ética, seguridad, etc.)

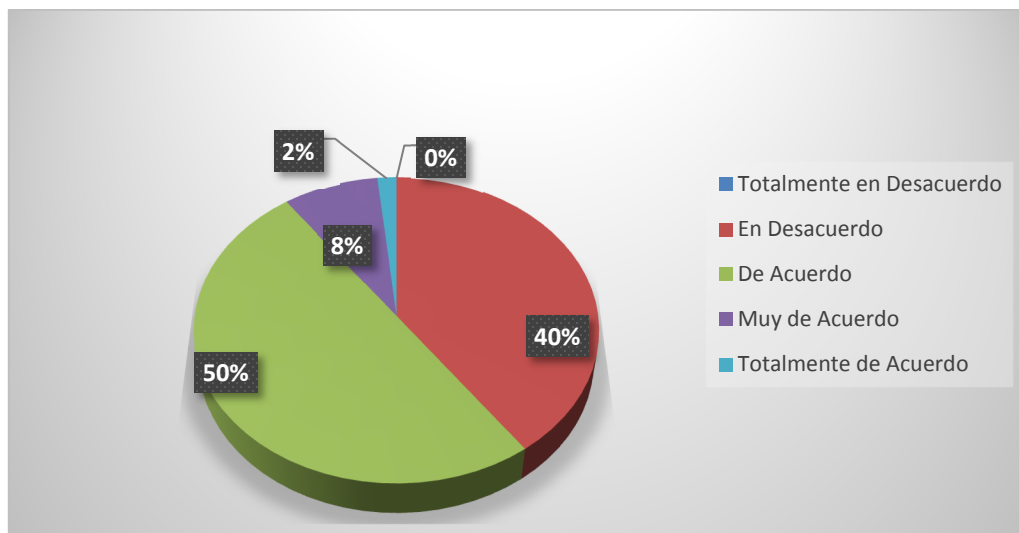
Ya que los cursos anuales son importantes en su desarrollo donde el 13% dice no estar totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con esta oportunidad de desarrollo (anexo grafico 11).

5.3 Factores Organizacionales

La investigación demuestra que la rotación se manifiesta de manera diferente según sea la edad, sexo, nivel ocupacional y antigüedad en la empresa; detectándose que las personas más jóvenes fluctúan más. Hay que definir que hay muchos factores que influyen en este efecto, por así decirlo esta el organizacional.



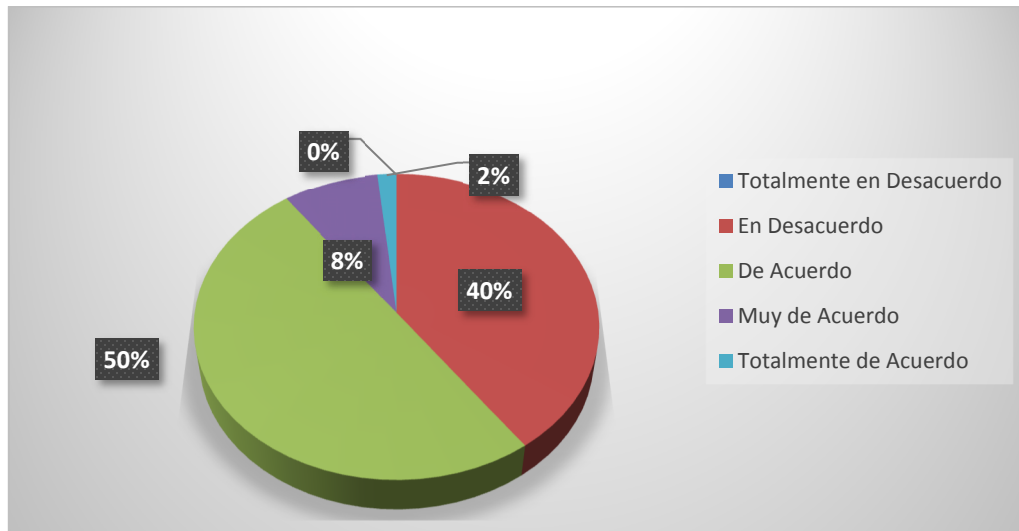
Grafica 12: El ambiente de trabajo es respetuoso con mi supervisor.



Grafica 13: Mis opiniones son importantes para mi supervisor.

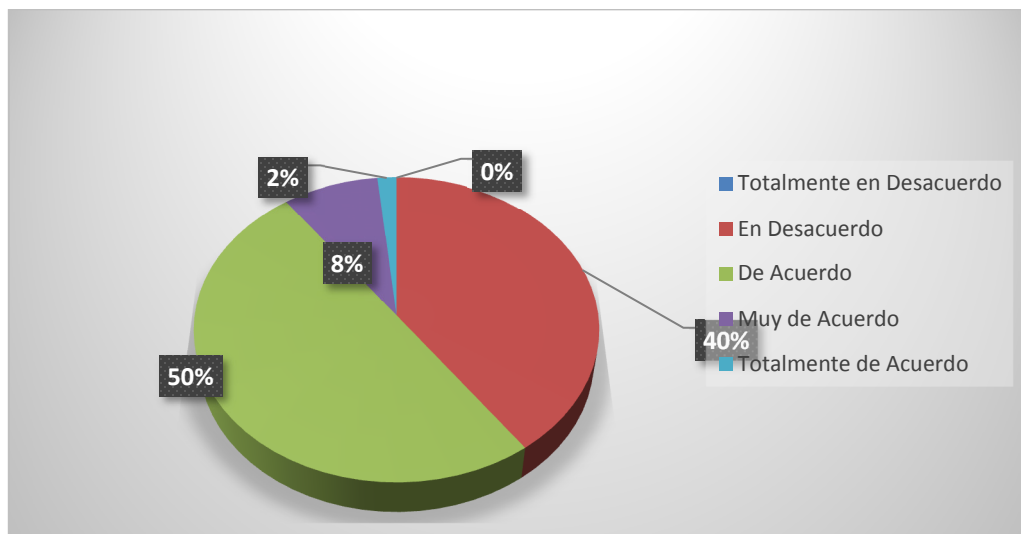
El ambiente de trabajo al ser respetuoso con el supervisor 77% (anexo grafico 12) genera una atmosfera de confianza y seguridad laboral; la motivación es un factor importante a

nivel organizacional, e influye directamente en la satisfacción de los colaboradores. El trabajo en equipo, compañerismo, modelo a seguir, apoyo entre otros; esto es lo que impacta directamente para un buen desempeño esto se debe a la buena comunicación que en un 59% está de acuerdo que las opiniones son importantes para el supervisor (anexo grafico 13).



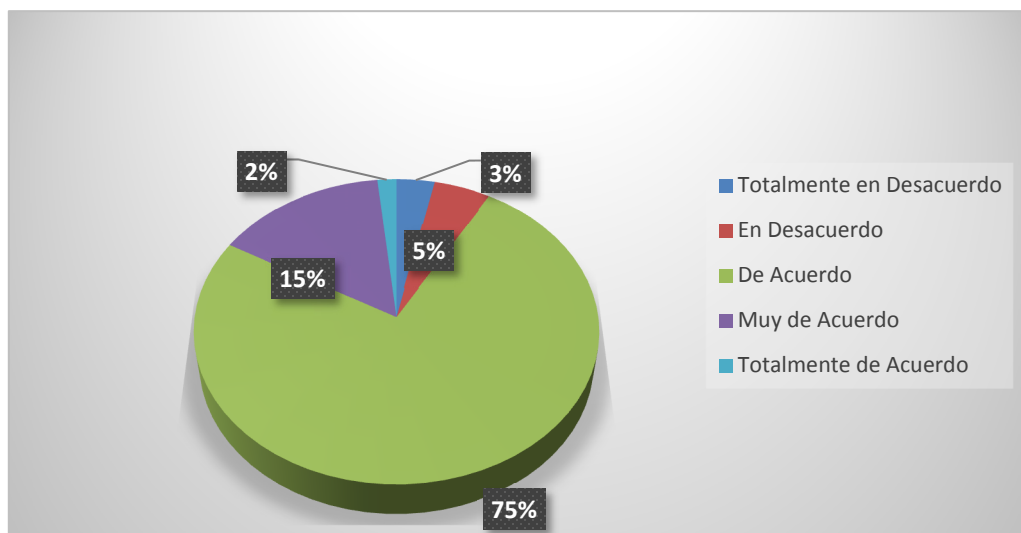
Grafica 14: El ambiente de trabajo en el que me desarrollo es satisfactorio.

Los empleados están de acuerdo en un 63% que se crea una atmosfera desarrollo satisfactorio (anexo grafico 14) el hecho de al fomentar el trabajo en equipo por parte de la empresa es un porcentaje considerable que las encuestas reflejan 82% por parte de los entrevistados (anexo grafico 15).



Grafica 15: La empresa fomenta el trabajo en equipo.

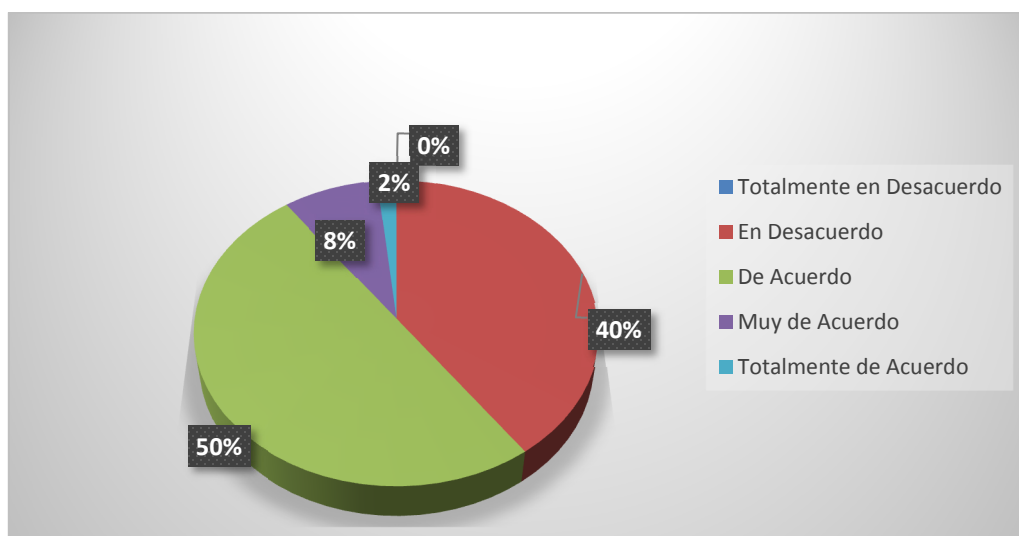
Siempre que la administración de la empresa esté dispuesta a resolver dudas y a apoyar a sus colaboradores existirá un desarrollo y una dinámica laboral que incite a permanecer en la empresa por el más tiempo que se requiera. (anexo grafico 16).



Grafica 16: La administración de la empresa está dispuesta a resolver dudas y apoyarme.

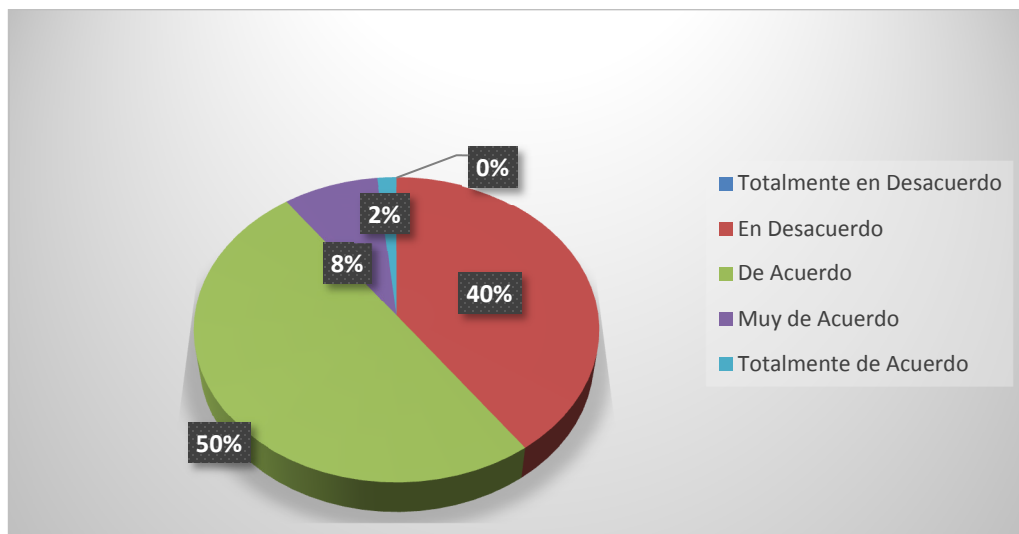
5.4 Factores del Puesto

La rotación de personal es necesaria hasta cierto nivel para ir mejorando la productividad de la empresa al ir buscando debilidades y promover cambios. Sin embargo en México se da un movimiento de personal exagerado; algunas razones de este son mejores ofertas económicas por parte de otras empresas, o falta de oportunidades de desarrollo profesional creando un estancamiento, siendo esto alguna de las causas ya que el empleado se crea expectativas sobre el trabajo que suelen ser destruidas fácilmente o la persona no coincide con el puesto y por tanto se siente el estancamiento.



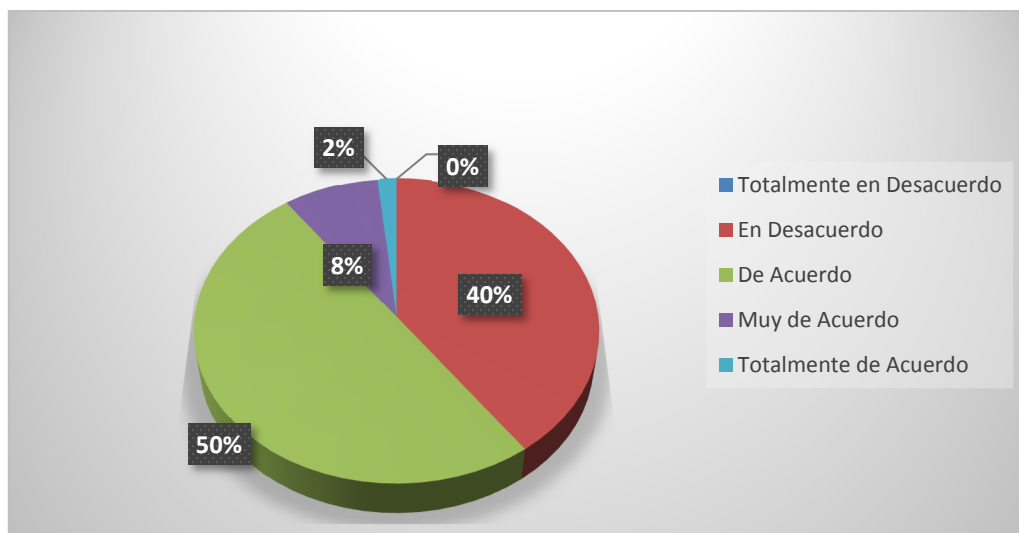
Grafica 17: Las actividades que realizo son acordes a mi puesto de trabajo.

En la empresa X el 70% de los encuestados dice estar de acuerdo en que las actividades que realiza son acordes a su puesto; donde solamente el 3% dice estar en desacuerdo y un 0% se encuentra en total desacuerdo. (anexo grafico 17) lo cual indica que el personal se encuentra laborando en el área para la cual tiene una preparación previa.



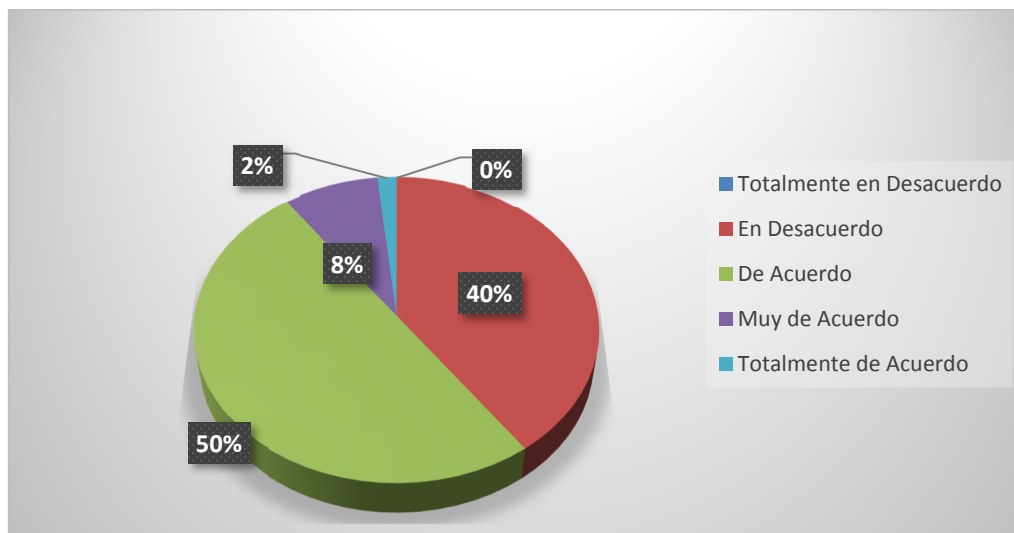
Grafica 18: El puesto que desempeño ofrece retos interesantes de manera constante.

La movilidad de personal dentro de la empresa otorga retroalimentación y renovación al momento de realizar un trabajo, sin embargo su exceso se debe a las pocas oportunidades de crecimiento profesional que ofrecen, es por ello la empresa genera retos para crecimiento profesional constante; donde un 58% dice estar de acuerdo, el 15% muy de acuerdo y el 5% totalmente de acuerdo contra un 22% que dice estar en desacuerdo con la manera que la empresa no presenta retos en el puesto que ellos desempeñan. (anexo grafico 18)



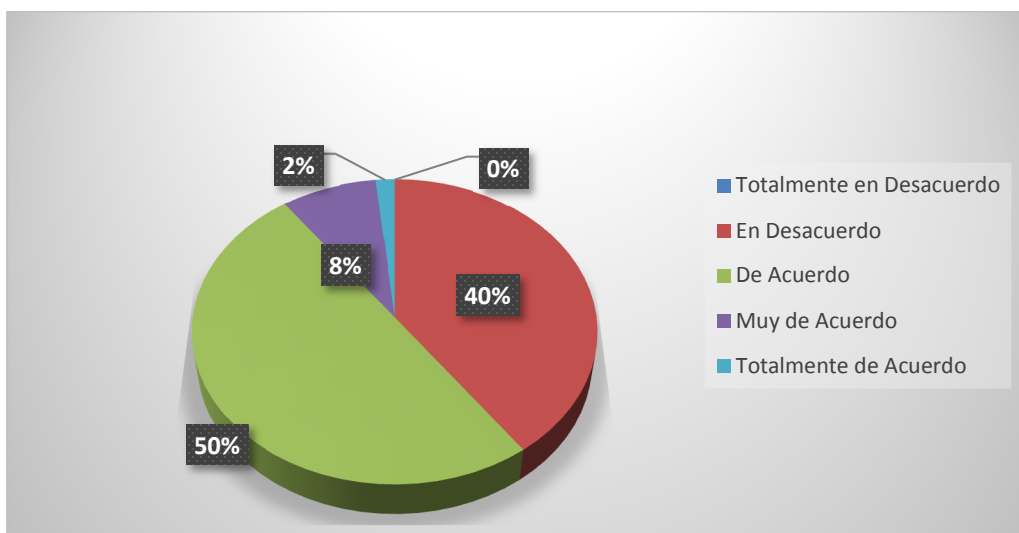
Grafica 19: La compañía valora adecuadamente mi desempeño.

En algunas ocasiones la dirección general o administrativa no siguen las reglas de la cultura empresarial y ven al personal como un recurso humano y no como el capital humano que es. Por contrario en la empresa X; el 68% dice estar de acuerdo que la empresa los valora adecuadamente el desempeño de su capital humano. Donde el 23% dicen no estar conformes con la manera que son reconocidos sus logros. (anexo grafico 19).



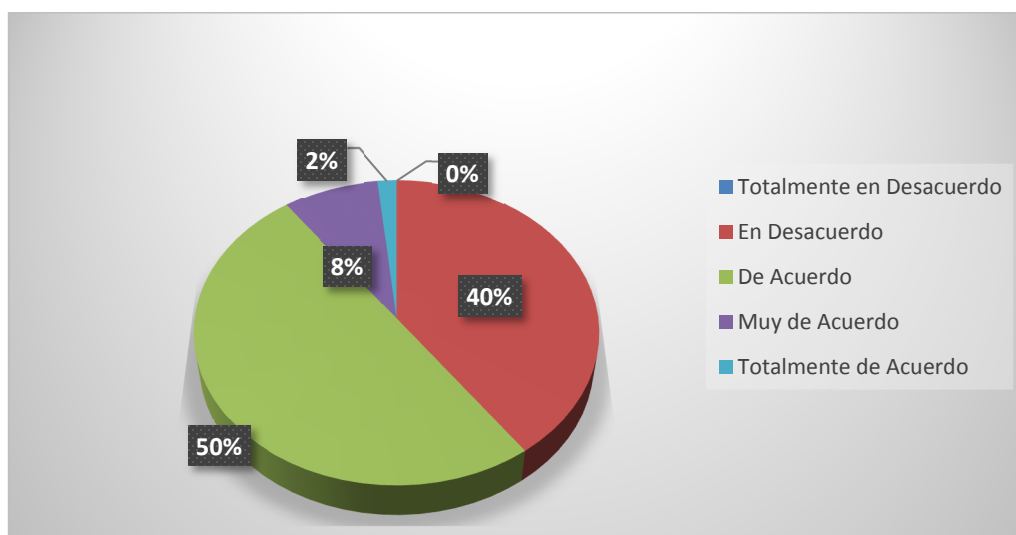
Grafica 20: La jornada laboral ofrece el tiempo suficiente para el logro de objetivos.

Tanto a nivel profesional como personal, todos tenemos en mente algún objetivo pendiente que no siempre nos resulta fácil de realizar. Muchas veces la falta de apoyo o la poca disciplina que impera en nuestras vidas son los factores que lo obstaculizan; pero en esta empresa X el 67% de los encuestados están de acuerdo que la optimización del tiempo les ayuda en el logro de sus objetivos dentro de su jornada (anexo grafico 20).



Gráfica 21: Estoy de acuerdo con el puesto que desempeño.

El 73% de los empleados dicen estar de acuerdo con el puesto que desempeñan; donde el desacuerdo del 15% y el 2% en total desacuerdo; nos refleja que existe una pequeña insatisfacción en la actividad que ellos realizan (anexo grafico 21).



Gráfica 22: Mis opiniones son importantes para la compañía.

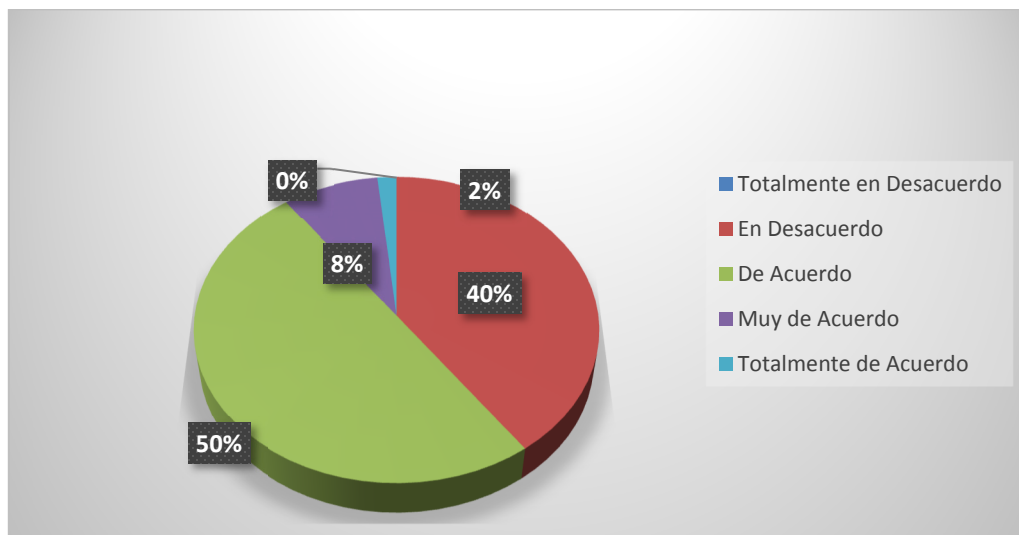
En cualquier sistema de evaluación de desempeño laboral es la retroalimentación; esta consiste en un proceso de comunicación entre el jefe y cada uno de los miembros de su equipo para hacer una revisión del desempeño mostrado en el cumplimiento de sus actividades y el esperado de la empresa.

Donde cualquier opinión es importante para la compañía y el 54% de los encuestados están de acuerdo con ello; pero el 18% suelen estar en desacuerdo, esto pudiera ser que existen áreas específicas donde existen lineamientos internacionales de seguridad laboral que deben ser analizados minuciosamente para modificarse (anexo grafico 22)

5.5 Rotación

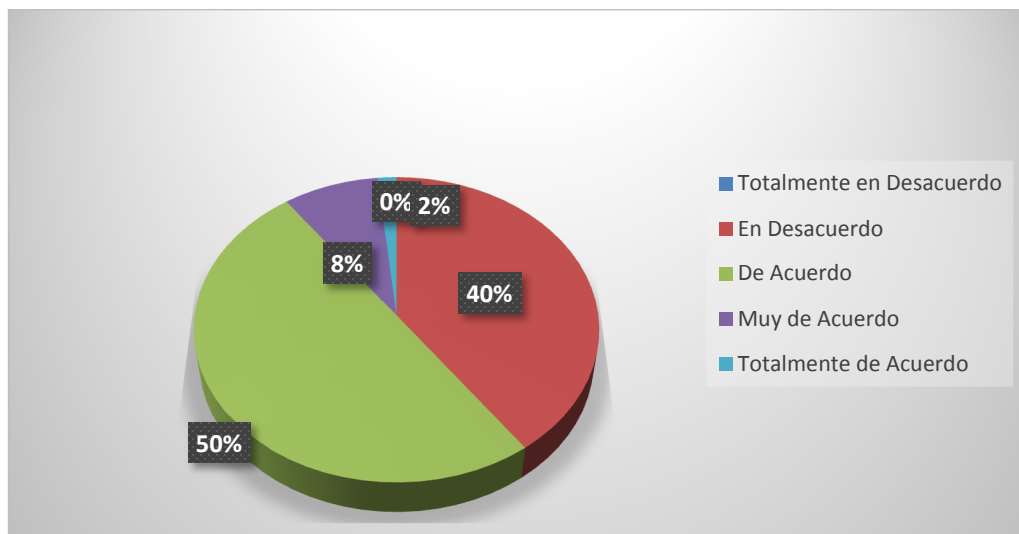
El mundo empresarial es complejo, especialmente cuando estamos en una empresa que cuenta con un gran número de empleados.

Uno de los aspectos más relevantes a tener en cuenta es la selección del personal, en la cual debe tenerse en cuenta tanto las necesidades de la empresa como la de los posibles candidatos, tratando de cubrir y mantener ambas cubiertas.



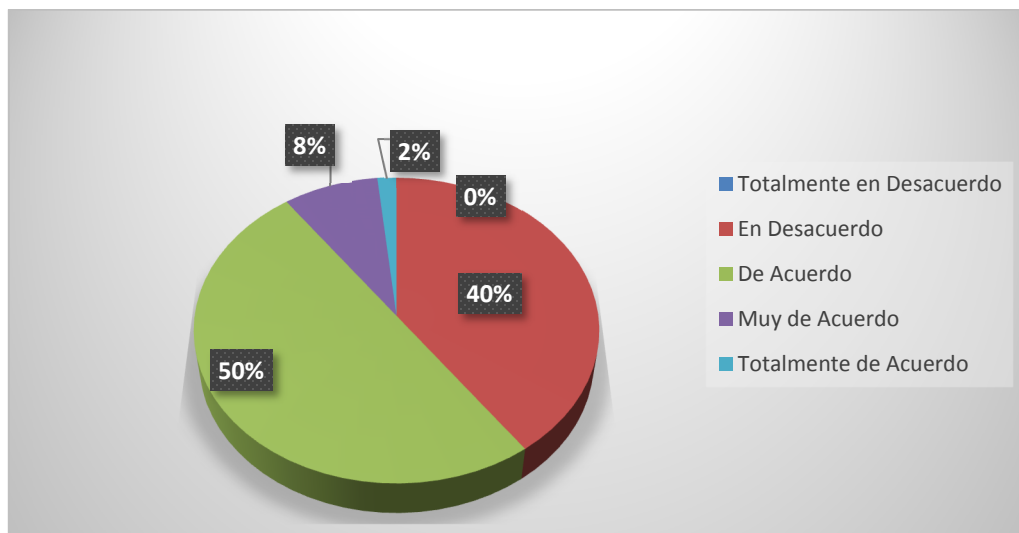
Gráfica 23: Considero cambiar de trabajo el próximo año.

Un elemento altamente des-estructurador para el equipo es el hecho que el empleado decida que el puesto no le compensa porque habrá encontrado una oferta de trabajo que encaja más con sus expectativas; tal es el caso que consideren cambiar de trabajo el próximo año (27% de acuerdo, 12% muy de acuerdo, 12% totalmente de acuerdo) aun así un 49% no lo considera hacer (anexo grafico 23).



Grafica 24: Actualmente estoy buscando otro empleo.

Los encuestados en un 60% (37% desacuerdo y 23% en total desacuerdo) no están considerando buscar otro empleo en la actualidad (anexo grafico 24).



Grafica 25: Mi intención es desarrollarme en esta compañía.

El personal de la empresa X considera en realidad lo denominado como rotación interna que en términos llanos es dejar un puesto para ocupar otro dentro de la misma empresa y así desarrollarse en la compañía comprendiendo un 61% en su totalidad (anexo grafico 25).

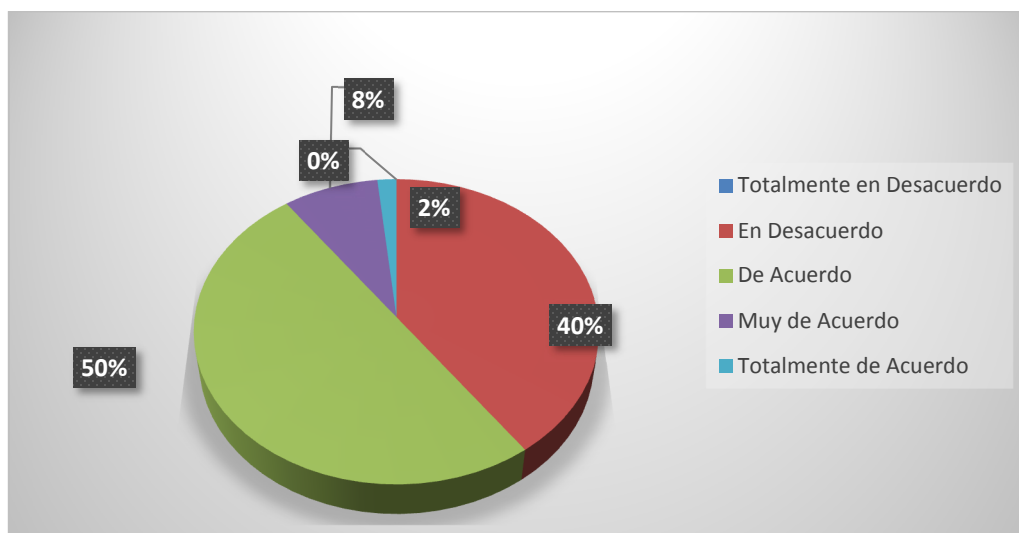


Tabla 26: Considero que puedo tener un empleo similar con mejor salario.

La falta de oportunidades de desarrollo o la falta de una remuneración acorde a sus funciones pudiera representar un motivo por lo que el empleado considere tener un empleo similar con un mejor salario a lo el 46% así lo considera; pero solo el 12% está en desacuerdo (anexo grafico 26).

VI. CONCLUSION

La rotación de personal forma parte de la dinámica de toda organización, **sin embargo**, en aquellas **que muestran elevados niveles** genera el estancamiento **de esta y de** sus empleados, así como elevados costos en el reclutamiento, capacitación, entrenamiento de los nuevos elementos por tanto la investigación realizada demuestra que la rotación del personal está influenciada por la motivación y la satisfacción laboral; por lo que podemos afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente personales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante estudios de fluctuación ya que si pueden detectar, se puede reducir la rotación.

Es posible argumentar que la empresa debe enfocarse en lo que realmente motiva al empleado sea de manera intrínseca y trabajar en ello. **AQUÍ FALTA AMPLIARLO**

Con la aplicación de las encuestas se concluye que la empresa X, presenta por parte de los empleados encuestados conformidad en lo que respecta a las causas de rotación que ha presentado en comparativa con años anteriores, definitivamente hoy en día la empresa cuenta con mejor ambiente laboral, mejor sueldo y prestaciones; En comparativa con otras empresas del mismo rubro.

Ahora de acuerdo con la información obtenida con las encuestas, se sabe que el sueldo, la relación de fraternidad entre ciertos grupos de trabajadores por áreas y el reconocimiento mundial de la empresa, los hace sentirse relativamente bien trabajando.

Pero aquello que les provoca incomodidad e insatisfacción está relacionado con la administración, al no estar dispuesta al resolver las dudas y apoyar a sus empleados.

EXTENDER AL MENOS OTRA CUARTILLA LAS CONCLUSIONES.

VII. RECOMENDACIONES PARA MINIMIZAR LA ROTACIÓN

Finalmente se enuncian a continuación algunas recomendaciones útiles para disminuir la rotación en empresas maquiladoras:

La recomendaciones deben ser en función de tus hallazgos sobre la empresa X, replantear recomendaciones.

- Los empleados no deben de sentirse de cierto modo explotados, ya que en este giro empresarial se basa en producir y producir. Las maquiladoras esperan de ellos es simplemente producir. El aumentar la producción, es parte importante la labor del obrero, pero esto se logra con motivación, ya sea psicológica o económica.
- Los trabajadores consideran que generalmente tienen los materiales que necesitan para llevar a cabo sus actividades, sin embargo, habrá que poner mayor atención de que no les falte materia prima y poder sacar su producción.
- En cuanto al desempeño laboral que presentan los empleados, se concluye que hay una gran diferencia entre supervisores y operadores, los supervisores se sienten más comprometidos para cualquier tarea e intentan dar lo mejor de ellos mismos, pero a los directivos les da igual como realicen sus tareas.
- Es importante motivar frecuentemente al obrero reconociendo o elogiando su trabajo. Si esta acción no se lleva a cabo el obrero dará por hecho que su trabajo no lo está haciendo bien.
- Las preferencias laborales no deben existir; habrá que poner atención y cuidado de los responsables de las relaciones laborales.
- En cuanto al desarrollo personal y profesional se encontró que los empleados tienen la necesidad de recibir apoyo en este aspecto; se deben de buscar opciones de crecimiento para el obrero para impulsarlo a desarrollarse.

- Las opiniones y sugerencias que proporcione el obrero será la mejor herramienta para el mejoramiento y perfeccionamiento en la empresa.
- Que el obrero conozca la misión o el propósito de la empresa, así estará al tanto que es lo que la empresa espera de ellos.
- Inculcar al obrero el compromiso de realizar un trabajo de calidad.
- El apoyo entre empleados aumenta la motivación y realización de actividades; es por eso que la mayoría de los empleados tiene un amigo dentro la empresa.
- El obrero debe ser informado frecuentemente del progreso en la empresa; que no se sienta menospreciado en ese aspecto.
- Permitir que su trabajo les consienta superarse por las actividades y capacitaciones que reciben en el puesto que ocupan.

VIII. REFERENCIAS

- Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Elizondo, M. T., & Rivera Herrera, N. L. (2011). *El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo 28 León*. Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, 83-91.
- Cámara de Diputados, *Leyes Vigentes*. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf>
- Carrillo, J., Santibáñez, J. *Obtenido de Rotación de personal en las maquiladoras de exportación en Tijuana*. 1993
- Carrillo, J., Santibáñez, J.; “*Rotación de Personal en las Maquiladoras*”; 2da. Ed. México; Plaza y Valdés, S.A. de C.V. 2001
- Chiang Vega, M. M., & Ojeda Hidalgo, J. F. (2013). *Estudio de la relación entre satisfacción laboral y el desempeño de los trabajadores de las ferias libres*. Contaduría y administración 58, 39-60.
- Chiavenato, I, *Administración de Recursos Humanos*, 5 e., México, ed Mc Graw Hill, 1999
- Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufactura de Exportación (INDEX). <http://www.index.org.mx>
- De la O, M, *La modernización y la cultura de la corresponsabilidad en la industria maquiladora*. En Guadarrama Olivera, Rocío (Coord.) *Cultura y Trabajo en México*. Estereotipos, prácticas representaciones, México: UAM. 1998
- García, B. *Propuesta y análisis de un modelo que permita describir y correlacionar las variables que determinan la rotación del personal obrero en la industria maquiladora de exportación*. Tesis doctoral, Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración (unidad santo Tomás), México. 2005
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*, México Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill

IMMEX, “*Boletín de comunicación y difusión estadística*”, Sitio de comercio exterior e internacional, <http://www.index.org.mx/IMMEX/antecedentes.php>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). <http://www.inegi.org.mx>

Krackhardt, D., McKenna, J., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1981. Vol. 24, N° 2). *Supervisor Behavior and Employee Turnover: A field Experiment*. Academy of Management Journal, 249-259.

Lawrence J Gitman, Chad J. Zutter. *Principios de Administración Financiera*. Editorial Pearson, 2013

Ley Federal del Trabajo. *Diario Oficial de la Federación, Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República*, México, 1 de abril de 1970. Última reforma publicada DOF 12-06-2015

Milkovich Y., Boudreau J., *El desarrollo de carrera*, México, ed. Trillas, 1994

Orozco, M.A, *Cuadro de mando retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*, Barcelona: Profit, 2013

Robbins, S. P., & Judge , T. A. *Comportamiento Organizacional*. México: 2013, Pearson.

IX. ANEXOS

9.1. Encuesta



Universidad Autónoma de Baja California
Facultad de Ciencias Administrativas
Programa de Maestría en Administración de Empresas
Encuesta de Rotación de Personal



El presente cuestionario tiene por objetivo determinar los factores que influyen en la rotación del personal en la industria maquiladora de Mexicali, Baja California. Los datos proporcionados son confidenciales y serán utilizados con fines de investigación académica

Fecha: _____

Folio:

--	--	--

Género: ☐ Femenino ☐ Masculino

Edad: _____ años

Escolaridad: ☐ Ninguna ☐ Primaria ☐ Secundaria ☐ Preparatoria ☐ Licenciatura ☐ Posgrado

Estado Civil: ☐ Soltero ☐ Unión Libre ☐ Casado(a) ☐ Separado(a) ☐ Divorciado(a) ☐ Viudo(a)

Jefe(a) de Hogar: ☐ Si ☐ No

Número de Dependientes Económicos: _____

¿Cuántos empleos ha tenido en los últimos dos años? además del actual: _____

¿A qué se dedicaba en su empleo anterior? _____

Antigüedad en el empleo actual en meses: _____

Puesto en la empresa actual: ☐ Operador de ensamble C ☐ Operador de ensamble B

☐ Operador CNC ☐ Almacenista "A" ☐ Almacenista "B" ☐ Otro _____

Instrucciones: Marque con una **X** la opción que considere se ajusta más a su respuesta.

	Factores Económicos	1 Totalmente en Desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 De acuerdo	4 Muy de Acuerdo	5 Totalmente de Acuerdo
1	El salario que recibo es adecuado.					
2	Las prestaciones que recibo son suficientes.					
3	El monto del incremento salarial anual es apropiado.					
4	La posibilidad de realizar tiempo extra me motiva a permanecer en esta empresa.					
5	El Bono de Permanencia es adecuado					
6	El salario diario es suficiente para satisfacer mis necesidades personales y familiares.					
	Factores de Capacitación	1 Totalmente en Desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 De acuerdo	4 Muy de Acuerdo	5 Totalmente de Acuerdo

7	Recibo capacitación adecuada por parte de la empresa.					
8	El contenido de los entrenamientos es aplicable a mi trabajo.					
9	Las capacitaciones que recibo están de acuerdo con mi plan de desarrollo profesional y personal					
10	Tengo posibilidades de crecimiento en esta empresa					
11	Los cursos anuales son importantes en mi desarrollo (Ética, Seguridad Etc)					
	Factores Organizacionales	1 Totalmente en Desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 De acuerdo	4 Muy de Acuerdo	5 Totalmente de Acuerdo
12	El ambiente de trabajo es respetuoso con mi supervisor					
13	Mis opiniones son importantes para mi supervisor.					
14	El ambiente de trabajo en el que me desarrollo es Satisfactorio.					
15	La empresa fomenta el trabajo en equipo.					
16	La administración de la empresa esta dispuesta a resolver dudas y apoyarme.					
	Factores del Puesto	1 Totalmente en Desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 De acuerdo	4 Muy de Acuerdo	5 Totalmente de Acuerdo
17	Las actividades que realizo son acordes a mi puesto de trabajo.					
18	El puesto que desempeño ofrece retos interesantes de manera constante.					
19	La compañía valora adecuadamente mi desempeño.					
20	La jornada laboral ofrece el tiempo suficiente para el logro de objetivos.					
21	Estoy de acuerdo con el puesto que desempeño.					
22	Mis opiniones son importantes para la compañía.					
	Rotación	1 Totalmente en Desacuerdo	2 En Desacuerdo	3 De acuerdo	4 Muy de Acuerdo	5 Totalmente de Acuerdo
23	Considero cambiar de trabajo el próximo año.					
24	Actualmente estoy buscando otro empleo					
25	Mi intención es desarrollarme en esta compañía.					
26	Considero que puedo tener un empleo similar con mejor salario.					

9.2. Definiciones

Rotación: El término de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

Salario: Es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo. El salario se fija contractualmente y se establece por unidad de tiempo, por unidad de obra, por comisión, a precio alzado o de cualquier otra forma convenida. El salario se integra con los pagos hechos en efectivo, por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, prestaciones en especie, y cualquier otra cantidad o prestación que se entregue al trabajador por su trabajo. (LFT 2019)

Tiempo Extraordinario: El tiempo extraordinario o horas extras es toda aquella prolongación de la jornada después de haber concluido la jornada ordinaria de trabajo.

No existe una definición precisa sobre el tiempo extraordinario, sin embargo, la LFT en el artículo 66 lo menciona de la siguiente manera: Podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana.

Capacitación: f. Disposición y aptitud para conseguir un objetivo.

Formación: Educación, instrucción: formación ocupacional. Enseñanza no reglada dirigida a capacitar a alguien para el desempeño de un puesto de trabajo: **formación profesional: Enseñanza** reglada dirigida a capacitar a alguien para un oficio.

SPSS: Programa estadístico informático muy usado en las ciencias sociales y aplicadas, además de las empresas de investigación de mercado.