

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

Facultad de Contaduría y Administración



Análisis de la rotación de personal en maquiladora *Advanced Arrow S de RL de CV* en la ciudad de Tijuana Baja California, México.
Estudio de los años 2013 y 2014.

TESIS

que para obtener el grado en:

Maestro en Administración

Presenta: Oscar Eloy Romero Aguilar

Dirigido por: Dr. Robert Efraín Zarate Cornejo

Índice

Resumen:	4
Summary (English):	5
Capítulo I	7
1.1.1 Introducción:	7
1.1.2 Planteamiento del problema:.....	8
1.1.3 Objetivo general:	9
1.1.4 Objetivos específicos:.....	9
1.1.5 Preguntas de investigación:	9
1.1.6 Justificación:	9
Capitulo II.....	11
2.0 Marco Contextual.....	11
2.1.1 Antecedentes de la empresa:	11
2.1.2 Crecimiento de <i>Advanced Arrow S de RL de CV</i> :	11
2.1.3 Ambiente laboral:	12
2.1.4 ¿Que son los compuestos?	14
2.1.5 Ventajas y desventajas de trabajar en la zona norte de México.	15
Capitulo III.....	17
3.0 Marco teórico:.....	17
3.1.1 Recursos humanos y rotación de personal.	17
3.1.2 Definición y categorías de rotación de personal:	18
3.1.3 Valores de la Rotación de personal	21
3.1.4 Factores de rotación de personal	24
3.1.5 El Capital Humano	27
3.1.6 Diferencia entre capital humano y las relaciones humanas.....	30
3.1.8 Empresas Maquiladoras:.....	32
3.1.9 ¿Qué es una maquiladora?	32
3.1.10 Tipos de maquiladoras:.....	33
3.1.11 La remuneración a empleados de maquiladoras:.....	35
3.1.12 Factores que afectan la actitud de los trabajadores con respecto a la empresa.....	35
3.1.13 Compañías con baja adherencia organizacional	36
3.1.14 <i>Empowerment</i> :.....	37

3.1.15	¿Que es el ausentismo?	41
Capitulo IV	43
Metodología	43
4.1.1	Tipo de investigación:	43
4.1.2	Horizonte temporal y espacial:.....	43
4.1.3	Población y Sujeto de estudio:	43
4.1.4	Instrumento para trabajo de campo	44
4.1.5	Validez.....	45
4.1.6	Procesamiento de datos:.....	45
Capítulo V	46
5.0	Resultados.....	46
5.1.1	Perfil básico de los trabajadores de la empresa.....	46
5.1.2	Números reales de la rotación de personal de <i>Advanced Arrow</i>	51
5.1.3	Análisis de las causas de rotación de personal:.....	53
5.1.4	Análisis FODA.....	57
5.1.5	Determinación del costo de rotación de personal.....	57
5.1.6	Ayuda para la mejora del trabajador.....	63
5.1.7	Retorno y retención de personal en las empresas	63
5.1.8	Estrategias para reducir la rotación de personal	67
Conclusiones	73
Recomendaciones:	74
Anexo 1	76
Cuestionario No 1.....	76
Empleados de reingreso	76
Anexo 2	79
Cuestionario No 2.....	79
Cuestionario para personas clave en la empresa	79
Referencias bibliográficas	83

Resumen:

Este documento es una investigación en los niveles de rotación de personal de la empresa maquiladora *Advanced Arrow S de RL de CV*, la cual posee un promedio de alrededor del 12% anual en el año de 2013 y de más de 8 % para lo que va del año 2014, lo cual está considerado muy alto cuando comparado contra el promedio de las empresas maquiladoras en Tijuana. De acuerdo a EDC-Tijuana (2013) estos valores están entre el 2 y el 3% en el año 2013.

Los objetivos son el encontrar y analizar las razones primordiales por estos altos niveles y, a la misma vez; hacer recomendaciones para reducir estos niveles a los valores deseados.

En esta misma presentación se hace mención a varias teorías los cuales presentan puntos de vista muy valiosos a considerar para entender todo lo relacionado a las causas y las diferentes maneras de evitar valores altos de rotación de personal. Uno de estos puntos de vista menciona cómo el *Empowerment* y su correcta aplicación están ligados a valores bajos de la rotación de personal en varias empresas. Asimismo, el desarrollo del capital humano y la administración eficaz de las relaciones humanas existentes están también ligados a un bajo nivel de rotación de personal.

Basado en los resultados obtenidos, se logra entender que la mayoría de las personas abandonan sus trabajos en busca de un mejor pago de salario. Aun cuando ellos todavía no tienen idea si lo que van a hacer en otras empresas es algo ellos desean hacer o si estarán a gusto en ese futuro ambiente de trabajo. Muchos de ellos—basados solo en busca de una mejor paga—si tienden a hacer el cambio. De las personas que si hacen el cambio, la gran mayoría no regresará a la empresa.

Este estudio nos proporciona información relevante a las razones por las cuales los empleados permanecen con la empresa. La mayoría de ellos/as desean un trabajo honesto, una paga comparativa a su giro y en el área de más importancia, un lugar en el cual ellos/as estén trabajando conformes, con la empresa, sus gerentes y con sus compañeros/as.

Se encontró que una de las fortalezas de la empresa *Advanced Arrow* es en realidad el ambiente de trabajo que se le ofrece al trabajador. Tanto así que causa que algunos empleados regresen a

trabajar con *Advanced Arrow* aun cuando ellos ganen más dinero en dichas otras empresas. En otras palabras, consideran ellos/as el ambiente de trabajo de *Advanced Arrow* es mas en acorde a sus deseos.

Palabras clave: Rotación de personal, *empowerment*, capital humano, relaciones humanas.

Summary (English):

This document covers a study about the employee turnover rate from the maquiladora *Advanced Arrow S de RL de CV* —This Company have experienced an average turnover rate of about 12% for the year 2013 and of 8.2% for the numbers up to December 2014. These levels are indeed considered too high when compared against levels from the maquiladora industry in Tijuana— which are at levels between 2 and 3% for the same year, as per EDC-Tijuana (2013).

The main objectives would be to find and analyze the root causes for these elevated levels and, at the same time; make recommendations as to how to reduce and maintain the desired lower levels.

This same presentation addresses few and different point of view which enables us to understand everything related to root causes and how to avoid high turnover rates. One of these theories mentions how it is that empowerment and its correct application are closely related to lower employee turnover rates in many companies. At the same time, how it is that the right human capital development and the proper human relations administration are also closely connected to lower employee turnover rates.

Based on the obtained results, we can gather that most people will leave their positions looking for a place in which the pay is higher, even though they have no idea if they will end up working in a place that may or may not provide a better working environment. So, most of them—based only on looking for a place with a better pay—do take the plunge and make a change.

From all of the people that make the change—the vast majority will not come back. The company will lose these employees for good.

This study does provide data that supports the reason as to why employees remain with Advanced Arrow. The vast majority wishes to have an honest job; a comparative pay (in relation to the job at hand), but more importantly, they all just want a place with a nice work environment, a place they are comfortable working in its surroundings, with the people in charge and with the rest of the co-workers.

Key words: Turnover rates, empowerment, human capital, human relations.

Capítulo I

1.1.1 Introducción:

Este estudio es acerca del análisis de la rotación de personal (R de P) de la empresa maquiladora *Advanced Arrow S de RL de CV*. Esta maquiladora pertenece al giro de la Fabricación de artículos deportivos relacionados al uso de la materia prima conocida como compuestos (fibra de carbón mezclada con resina).

Los compuestos es un material relativamente nuevo en los mercados varios del mundo como la industria automotriz, la industria de la ingeniería civil y arquitectura, la industria médica, la defensa nacional de los EUA, la aeronáutica, la aviación, el área deportiva y por último, en el área de la generación de energía natural. Este último se define por la construcción de aspas para los generadores de electricidad eólicos. Estas aspas gigantes las cuales están construidas con materiales compuestos los cuales poseen una mayor rigidez, una fuerza superior y están mucho más livianas que cualquier otro metal disponible para esta tarea. (Composite-Build.com, 2012)

Los compuestos son materiales combinados los cuales están contruidos con las mezclas de fibras de carbón y resinas de tal manera que; de acuerdo a su diseño, producen materiales los cuales poseen la rigidez y la fuerza de los metales pero con un peso mucho más reducido. (Composite-Build.com, 2012)

La empresa *Advanced Arrow S de RL de CV* esta físicamente localizada en el parque Industrial Morelos en el área sureste de la ciudad. Posee 298 (a Julio 2014) empleados y construyen flechas y otros productos de carbón para la industria de los deportes de cacería y de competición.

La gerencia está al tanto de sus valores en los porcentajes de la rotación de personal por lo que va en los últimos dos años – del 12% para 2013 y el 8.3% a lo que va del 2014 y esperan ellos lograr obtener ayuda para no solo reducir estos altos valores—cuando se comparan con los valores de rotación de personal en compañías con giros similares y locales—sino también para lograr mantenerlos a los niveles deseados, los cuales se desean posicionar en 2% a 3 % para estar al igual con los mercados locales. De acuerdo a EDC-Tijuana (2013) estos valores están también entre el dos y el tres por ciento hoy en día (Diciembre de 2013).

1.1.2 Planteamiento del problema:

La rotación de personal se ha convertido en un factor de costos con efectos negativos para la productividad de la empresa *Advanced Arrow*. Esta problemática se convierte en una necesidad de estudio para proponer estrategias que permitan su reducción y una mejora en cuanto a la retención de los trabajadores de la empresa.

La empresa *Advanced Arrow* considera importante desarrollar acciones que comprometan a los trabajadores a desarrollarse en una institución de acuerdo a su cultura organizacional y a su *empowerment*.

Actualmente, en la empresa *Advanced Arrow* se conoce el nivel actual de la empresa (~8.3%) de rotación a lo que va del año 2014, y el nivel que se desea llegar es de 2~3% el cual es el valor equivalente al nivel de rotación de personal para la industria maquiladora en Tijuana (EDC-Tijuana, 2013).

Las áreas afectadas están bajo constante necesidad de pedir ayuda cuando se encuentran en necesidad de personal debido a la ausencia inesperada cuando personal no se presenta a trabajar. A la misma vez se pierde la habilidad de mantener un flujo constante en la producción, se sacrifica la productividad y la competitividad de la empresa. Los diferentes departamentos están constantemente en necesidad de pedir ayuda cuando se pierden una o más personas.

1.1.3 Objetivo general:

Analizar los factores que afectan la rotación de personal en la empresa *Advanced Arrow S de RL de CV*

1.1.4 Objetivos específicos:

1. Conocer la rotación de personal de la empresa
2. Analizar las causas de rotación de personal de la empresa
3. Proponer una estrategia para reducir los niveles de rotación de personal.
4. Determinar el costo real que afecta a la empresa por una alta rotación de personal

1.1.5 Preguntas de investigación:

Principales preguntas que resumen la investigación:

- 1) ¿Cuáles son las principales causas de la alta rotación de personal?
- 2) ¿Cuál es el costo real a la empresa la alta rotación de personal?
- 3) ¿Cuáles son las medidas para prevenir y/o reducir niveles de rotación?

1.1.6 Justificación:

El impacto en la empresa se identifica por el efecto directo relacionado entre la alta rotación de personal y las áreas afectadas

Los altos niveles de rotación suelen causar:

- Altos gastos en tiempo extra
- Baja moral en los empleados que permanecen con la empresa
- Disrupción al flujo de trabajo.
- Errores en procesos, documentación y producto final
- Incrementa los costos de entrenamiento y capacitación.
- Incremento de errores en empaque.
- Incumplimiento de los objetivos de producción semanales

- Reducción en la calidad del producto final
- Rompe la continuidad del flujo de trabajo

La gerencia desea obtener ayuda a no solo reducir los niveles actuales sino obtener los conocimientos necesarios para mantener la armonía necesaria para incrementar la satisfacción laboral de todo empleado y por ende, incrementar la rentabilidad de la empresa.

La habilidad de obtener las herramientas necesarias para dirigir y controlar una empresa en la cual no solo se lograra reducir los niveles de rotación de personal, sino que a la misma vez se logrará también una mejora general en toda área. Después de todo, la fuerza de una empresa es la gente que la forma.

Capítulo II

2.0 Marco Contextual

2.1.1 Antecedentes de la empresa:

Advanced Arrow S de RL de CV es una empresa maquiladora la cual pertenece en su totalidad a una compañía americana basada en *Orem Utah*, esta compañía está reconocida como la marca de flechas y otros productos deportivos *Gold Tip*. *Gold Tip* empezó en 1988 como una empresa fabricante de puntas para flechas (*broadheads*). En 1997 se introdujo las primeras flechas de carbón a la industria de la cacería en un *Trade Show* de arqueros, así fue como empezó *Gold Tip* y la demanda por flechas de carbón (Krenz & Krenz, 2004).

Advanced Arrow S de RL de CV (AA), compuesta de 298- en Julio de 2014- empleados, se dedica a la construcción de artículos deportivos (flechas de carbón o grafito) para la cacería y para competición deportiva y estabilizadores para arcos.

Esta empresa es la única produciendo este tipo de productos en México. Existen varias otras empresas las cuales manejan compuestos (carbón) para producir varios otros productos deportivos tales como *hockey-sticks*, cañas de pescar, componentes para bicicletas, partes para piezas de botes, *golf clubs* y/o las cabezas para los mismos.

De acuerdo a Tijuana Informativo (2013) Tijuana y Mexicali están en los primeros lugares a incrementar la industria de la aeronáutica en el área norte de México. Esta dicha industria utiliza también una de los principales productos como materia prima, los compuestos. (Tijuana-Informativo, 2013)

2.1.2 Crecimiento de *Advanced Arrow S de RL de CV*:

La empresa *Advanced Arrow S de RL de CV* está enfrentándose al dilema de crecimiento rápido debido a la necesidad de incrementar la producción para satisfacer los requerimientos del departamento de *marketing* y ventas. Este año 2013, la producción se incrementó al doble comparado con los años anteriores y se espera esta se incremente otra vez a niveles similares

debido al continuo incremento en ventas. A la misma vez; debido a esta necesidad, se están incrementando el número de empleados, los cuales son o serán designados como operadores generales...el puesto más común en esta empresa.

La empresa *Advanced Arrow S de RL de CV* acaba de terminar el proceso de expansión y crecimiento físico (De 16,000 a 34,000 pies cuadrados). La planta acaba de obtener el edificio adyacente y se está planeando el incremento de la maquinaria y equipo para lograr no solo una mayor producción sino para lograr mayor eficiencia a la misma vez. La nueva gerencia continua sus planes originales del incremento de producción y se desea se mejoren los procesos a la misma vez.

En adición—se está trabajando en la adquisición de fuentes alternativas de materia prima para lograr un mejor costo y se es posible incrementar la calidad de la misma.

La adición de un segundo y un tercer turno esta también causando una rotación elevada puesto que nuevos o recientes empleados deciden un día ya no presentarse, sin avisar el porqué. Muchas veces sin terminar el periodo inicial de 30 días.

De acuerdo a el señor Alberto Araujo (Araujo, 2013), gerente de producción de la empresa; en esta maquiladora, los empleados están sujetos a las siguientes rutinas y ambiente laboral—los cuales podrían también ser causas por las cuales dichos empleados decidan de repente abandonar sus posiciones—se espera confirmar esta misma información una vez se estudian las entrevistas de salida y si es posible, producir un estudio del personal presente, si con solo la tarea de confirmar información que se sospecha, que algunos empleados decidan dejar el trabajo por el ambiente laboral presente.

2.1.3 Ambiente laboral:

Esta maquiladora está sujeta al siguiente ambiente laboral, debido a la naturaleza de lo que se está produciendo—productos construidos con materiales compuestos de fibra de carbón: (Araujo, 2013)

- 1) Ambiente extremadamente fríos. Debido a que los compuestos se deben de mantener en un lugar muy frio para lograr un mejor manejo.
- 2) Permanecer en pie por tiempo prolongado. Debido a la manera en que se trabaja este dicho material. La mayoría de los puestos en el piso de producción requieren que el operador se encuentre de pie. Aun cuando se les ayuda con tapetes de hule para mitigar este tipo de fatiga—aun así es cansado permanecer de pie durante el transcurso de varias horas de las jornadas de trabajo.
- 3) Se manejan hojas de carbón o de compuestos, fibra de vidrio y papel de recubrimiento para las flechas. Cuando se maneja este material con la mano, quizás el filo del papel del soporte trasero del material (*backing paper*) corte los dedos. Algunos operadores se protegen sus dedos para prevenir este tipo de daño a sus manos y/o dedos.
- 4) Ambiente extremadamente ruidoso. Existen algunos departamentos en los cuales el nivel de ruido es muy elevado. Por lo tanto, se recomienda utilizar tapones auriculares para prevenir daños causados por la exposición prolongada a ruidos altos.
- 5) Ambiente extremadamente calientes. Como en el área donde se cocinan las flechas el cual contiene 6 hornos y se manejan piezas a alta temperatura (alrededor de 300° F). Los operadores deben de utilizar protección a manos y brazos para prevenir quemaduras. Dichas flechas deben de extraerse también cuando estas están todavía a altas temperaturas.
- 6) Algunos departamentos utilizan pinturas y aditivos los cuales poseen materiales volátiles de alto y fuerte olor tales como acetona, *thinner* y pegamento de contacto.
- 7) Existe un departamento en el cual se manejan cortadoras de flechas los cuales utilizan agua cuando son cortadas. Esto obliga al operador a utilizar guantes pero aun así está el operador expuesto a la humedad y directamente al agua.
- 8) El ambiente en el cuarto de lijado posee mucho polvo causado por estas mismas lijadoras de carbón. Aparte del ruido fuerte generado por las mismas. (Araujo, 2013)

2.1.4 ¿Que son los compuestos?

Los materiales compuestos (fibra de carbón) están contruidos con resinas y fibras de vidrio, de carbón y termoplásticas las cuales varían en su construcción de acuerdo al uso específico deseado. Esta construcción varía entre los más sencillos hasta los más complejos de acuerdo al uso final del producto. Estos materiales se están utilizando más y más en el área de la industria automotriz, la generación de infraestructuras, construcción, área espacial, el área militar y en el área de artículos deportivos. (*Composite-Build.com*, 2012)

Varias de las ventajas principales de los compuestos son:

- Mucho más fuertes
- Peso reducido (ligero)
- Resistencia a corrosión
- Resistencia térmica
- Estabilidad dimensional
- Flexibilidad de diseño
- Durabilidad
- Buena terminación cosmética.
- Un bonito cosmético natural o decorativo.

El uso de esta materia prima, aun así este considerada una de las más costosas comparado con el material el cual está remplazando (metales), está incrementándose paulatinamente lo cual está causando sus costos de producción estén poco a poco reduciéndose. (*Composite-Build.com*, 2012)

Varias de sus desventajas principales serian su alto costo de producción y el hecho que produce residuos los cuales no se han logrado reciclar a un 100%. Esto es completamente opuesto a la industria del metal puesto que se reconoce que los metales son un 100% reciclable y su costo de producción está en el margen del 5 al 10:1 comparado con los compuestos. (*Composite-Build.com*, 2012)

El uso de los compuestos en los mercados mundiales está creciendo considerablemente. De acuerdo a *Johnson*, (2013) el crecimiento anual de esta industria está proyectado a un 17% para

2017 con la industria automovilística al frente de este crecimiento—BMW ya está produciendo vehículos en masa con carrocería y chasis completamente construido con materiales compuestos. Con Ford, Chevrolet y otros siguiendo su ejemplo en un futuro próximo.

A la misma vez, China está considerando la introducción de compuestos en el área de Ingeniería Civil, con planes de reemplazar metales convencionales. En el área de los automóviles, este cambio refleja un considerable ahorro de energía puesto que en comparación a un vehículo construido con metales, los vehículos construidos con compuestos pesan alrededor del 25 % menos su peso total en comparación. (Johnson, 2013) He ahí el ahorro de energía tan considerable.

2.1.5 Ventajas y desventajas de trabajar en la zona norte de México.

Aun así cuando la sección de las fronteras poseen un valor mucho más alto en ausentismo y por su conexión directa en la rotación de personal en maquiladoras cuando se compara contra maquiladoras del centro del país. De acuerdo a *offshoregroup.com* (2013), existen varias razones para justificar estos valores de ausentismo y de porcentajes en Rotación de Personal (Offshoregroup.com, 2013):

1. El hecho que muchos empleados no poseen raíces familiares locales. En otras palabras, ellos provienen de lugares del centro del país, y por lo mismo, tienden a regresar eventualmente.
2. La realidad que muchas de estas personas buscando trabajo en maquiladoras lo hacen solo con la intención de subsistir y/o ahorrar un poco hasta lograr cruzar la frontera hacia el norte, también eventualmente.
3. La mayoría de las empresas en el interior de la República Mexicana no ofrecen fondo de ahorros (los cuales usualmente se entregan en Enero) para promover su regreso a la empresa después de las fiestas navideñas y de fin de año.

Otro punto a considerar—para lograr reducir absentismo y por ende, la rotación de personal; varias empresas han logrado implementar la inclusión de las comidas (una o dos por día) para los empleados, en veces pagadas en su totalidad y otras veces proporcionando la mitad de estos costos.

Medidas como estas logran también ejercer una influencia considerable para que los empleados permanezcan con la empresa. (*Offshoregroup.com*, 2013)

En adición, también de acuerdo a *Offshoregroup.com* (2013) otras medidas similares algunas empresas están utilizando serian:

- a) Proveer medicamentos
- b) Servicios de quiroprácticos
- c) Servicios dentales

Otros aspectos los cuales causan altos niveles de ausentismo en las regiones de las fronteras son el alto nivel de crimen debido al cruce o tráfico ilegal de drogas, el exceso de gente en estas áreas y las casas habitación en mal estado. Por estas mismas razones—se determina que los niveles de calidad de vida son más altos en ciudades del interior comparados con las fronteras. Por lo mismo—esa también sería una ventaja primordial de las ciudades del interior contra las ciudades en las fronteras para retener más empleados en sus respectivas maquiladoras. (*Offshoregroup.com*, 2013)

A la misma vez, *offshoregroup.com* (2013) menciona también que la educación en el interior de la república Mexicana también es mejor que en las regiones de las fronteras. Ellos mencionan que Saltillo y en Guaymas Sonora están considerado tener los niveles más altos de educación y de entrenamiento de todo México. Y que por lo mismo, Saltillo posee más Ingenieros por cápita que cualquier otro estado de la república Mexicana.

Capítulo III

3.0 Marco teórico:

3.1.1 Recursos humanos y rotación de personal.

De acuerdo a *entrepreneur.com* (2014), el término *recursos humanos* significa el departamento encargado del sistema responsable por las siguientes áreas:

1. Obtener, seleccionar y contratar personal
2. Mantener records en ellos
3. Identificar y desarrollar las habilidades de este personal
4. La administración de los beneficios a estos empleados
5. La administración de todo proceso para satisfacer las necesidades gubernamentales.

La administración de este departamento se podría separar en cuatro funciones básicas:

- Administración de remuneración:

Proveer cheques—pagar los impuestos, administrar tiempos libres para visitas médicas o ausencias por enfermedades y administración de vacaciones.

- Administración de los beneficios:

Incluyendo administración de servicios de la salud, servicios de retiro o jubilación y de apoyo a obtener prestaciones para adquisición de viviendas (INFONAVIT).

- Manejo de personal:

Administración de medidas para dar de alta y baja de empleados. Esto incluye entrevistas para la confirmación de la información personal de los empleados, entrevistas de salida y entrevistas para incrementos de salarios. (*entrepreneur.com*, 2014)

- Administración de riesgo:

Administración de seguros de vida o de desempleo, resolución de problemas, inspecciones de seguridad y la creación de manuales para las políticas de la empresa.

Por lo tanto - ésta muy importante área de administración - está conectada directamente a los niveles de rotación de personal de las empresas. Puesto que entre más y mejor educación se imparte a la gerencia de este departamento—se está automáticamente ayudando a controlar y mantener los niveles deseados de la rotación de personal total para la empresa. Como se puede apreciar—este departamento está encargado de los puntos más importantes a considerar cuando se trata de la selección y el mantenimiento adecuado a la fuente más importante de las empresas—la fuente de personal humano adecuado y correctamente capacitado para las diferentes funciones a desarrollar. (*entrepreneur.com*, 2014)

3.1.2 Definición y categorías de rotación de personal:

De acuerdo a *Mayhew* (2011), el termino rotación de personal (R de P) se refiere solamente al simple hecho que una empresa posee un porcentaje el cual indica en número de personas que abandonan su empleo durante un periodo de tiempo específico.

Mayhew también especifica que existen dos tipos de R de P, involuntaria y voluntaria. El tipo **involuntario** se debe a varias razones principalmente:

1. Pobre desempeño de trabajo
2. Ausentismo
3. Violación de políticas de la empresa
4. Terminación de contrato

Este tipo de R de P se le conoce también como: terminación, eliminación o descarga o dar a un empleado de baja.

El otro tipo de rotación se le denomina **voluntaria**. Esta será el tipo de rotación que deseamos investigar y el propósito de este estudio será de reducirlo y entender los motivos por lo cual estos niveles sean más altos cuando se comparan con la competencia en giros comparables al de la empresa.

Rotación de personal voluntaria:

Esto es cuando el empleado deja su posición por su propia cuenta y por diferentes motivos.

Dentro de esta categoría, existen dos tipos de rotación, la deseada y la no deseada. Hablado de la deseada --Aun así cuando el término por sí solo quizás no se escuche bien, esto no es necesariamente malo todo el tiempo. Por ejemplo: Si un empleado no está desempeñando su trabajo a su potencial o su ausentismo es muy elevado o llega tarde constantemente—eliminando y remplazando este individuo mejorará la rentabilidad de la empresa. (Mayhew, 2011). Lo opuesto sería la **no deseada**—la cual es cuando se pierde personal clave de la empresa.

Mayhew (2011) también provee la fórmula de calcular el porcentaje de la rotación de los empleados. Esto sería—el dividir el número de empleados que abandonan su posición sobre el número total de empleados en un periodo en específico, por 100.

Ejemplo: Tenemos 100 empleados y perdimos 15 en un año, entonces:

$15/100 = 0.15 \times 100 = 15\%$ rotación para ese año.

Ahora, hablemos acerca del nivel o porcentaje deseado. Esto varía de acuerdo al giro y al entorno de la empresa. De acuerdo a Ruiz – Morales y Asociados (2013) - la industria de las maquiladoras en Tijuana posee un porcentaje promedio alrededor del 2% and 3% para la rotación voluntaria y este es el mismo nivel deseado por la gerencia en la empresa *Advanced Arrow*.

De acuerdo a *Dobronich* (2012), existen diez recomendaciones principales las cuales ayudarían a las empresas a retener sus empleados. Vale la pena hacer un hincapié en esta detallada lista y tratar implementarlas en esta empresa:

1) Socialización.

Cuando se promueven eventos sociales extra laborales los cuales ayudan a todo personal a incrementar los lazos amistosos y aprender acerca de las vidas personales de los compañeros de trabajo ayuda a reducir estrés y ayuda a aprender a apreciar unos a los otros.

2) Clima laboral sano

Desarrollar un ambiente laboral en el cual el empleado se siente soportado para obtener sus goles personales y empresariales. Esto ayuda a crear el ambiente ideal, ético y agradable.

3) Crear una marca fundacional:

Estar en acorde con los valores y misión de la empresa para establecer una buena reputación de la empresa en el área laboral en servicio a la sociedad y la comunidad a su alrededor así como también como una fuente laboral responsable.

4) Establecer retos para todos.

La idea principal es de incluir a todo empleado para hacerles saber que ellos también son parte integral de la empresa y que ellos sepan que son parte de los logros organizacionales a obtener y obtenidos.

5) Desarrollar el personal:

Proveer la habilidad de superación personal para todo personal y que tengan la certeza que la empresa está soportándolos un 100% para asegurar las metas personales y profesionales de dicho aprendizaje.

6) Incentivos personales e individuales:

A la misma vez que se debe de considerar una buena remuneración, los empleados necesitan un programa único de apoyo personal. Después de todo, cada uno de los empleados tiene diferentes necesidades y diferentes metas. La idea es que la empresa utilice maneras individuales de promoción para cada empleado para un mejor y más adecuado desarrollo personal y profesional.

7) Optimizar los medios de comunicación

Entre mejor comunicación entre los empleados y la empresa, esto ayudará a promover el sentido de pertenencia y aumentará el compromiso personal del empleado a con la empresa. La idea es mantener los medios de comunicación abiertos para la participación de todo personal.

8) Promover herramientas para el aprendizaje continuo:

Un área de apoyo a la empresa es el motivar el aprendizaje de su personal. Por lo mismo, sería ideal brindar las herramientas necesarias para el desarrollo constante del personal.

9) Promover una cultura de confianza mutua:

Básicamente, la meta sería lograr establecer la confianza del trabajador a con la empresa y viceversa sin necesidad de cruzar las líneas de los límites de esta confianza. El empleado debe reconocer la confianza la empresa les otorga para lograr una máxima productividad.

10) Lograr el balance entre la vida laboral y la vida familiar.

La empresa debe entender las necesidades personales de sus empleados a con sus familias y ayudar a establecer horarios flexibles para acomodar estas necesidades. Ejemplos: necesidades de los empleados a asistir eventos escolares de sus hijos o las necesidades de horarios de guarderías para las madres. (*Dobronich, 2012*)

A la misma vez, la gerencia debe considerar la educación continua para el departamento de relaciones humanas y que los supervisores y los respectivos líderes de grupo aprendan a considerar e implementar las mejores prácticas cuando se trata de retención de empleados. Se reconoce que cuando se trata al empleado de una manera justa, humana, se les aprecia y se les apoya; esto causa en pago una mayor lealtad de los mismos hacia la empresa. Lo que se le conoce en inglés como una situación “win-win”...gana el empleado, gana la empresa. (*Dobronich, 2012*)

3.1.3 Valores de la Rotación de personal

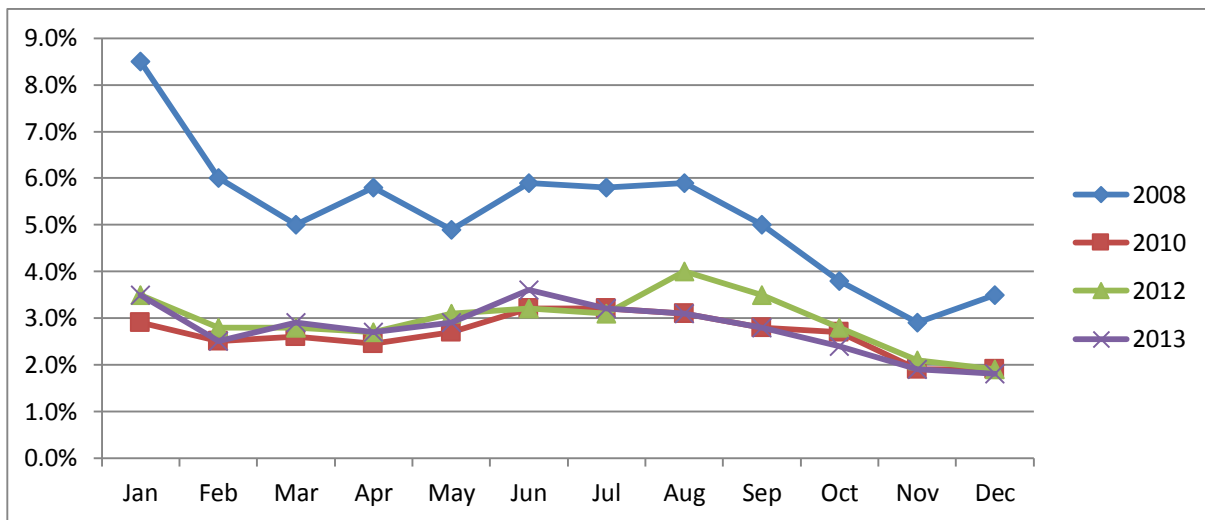
Rotación de personal puede ser algo normal debido a las necesidades de los empleados y/o de la empresa. Por lo mismo, se logran separar diferentes tipos de rotación de personal. Básicamente, existen dos: Voluntaria e Involuntaria.

Rotación involuntaria, a como su nombre lo indica; son las razones fuera del control de los empleados. Este tipo de rotación no se considerará para este estudio en este caso.

A la misma vez, se determina rotación voluntaria cuando el empleado toma su propia decisión de abandonar la empresa, esto debido a razones personales o razones de salud, familiares, mejor remuneración, etc.

La justificación de este estudio será el análisis detallado de las razones por las cuales los empleados abandonan sus trabajos. Este deberá ser un enfoque solo en rotación voluntaria puesto que esa será el área a mejorar para reducir estos dichos niveles. El nivel de rotación actual promedio hasta fin de 2013 es de 12.0 % cuando el nivel de rotación promedio de las maquiladoras en Tijuana, de acuerdo a Ruiz-Morales y Asociados (2013), esta entre el 2% y el 3% (EDC-Tijuana, 2013)

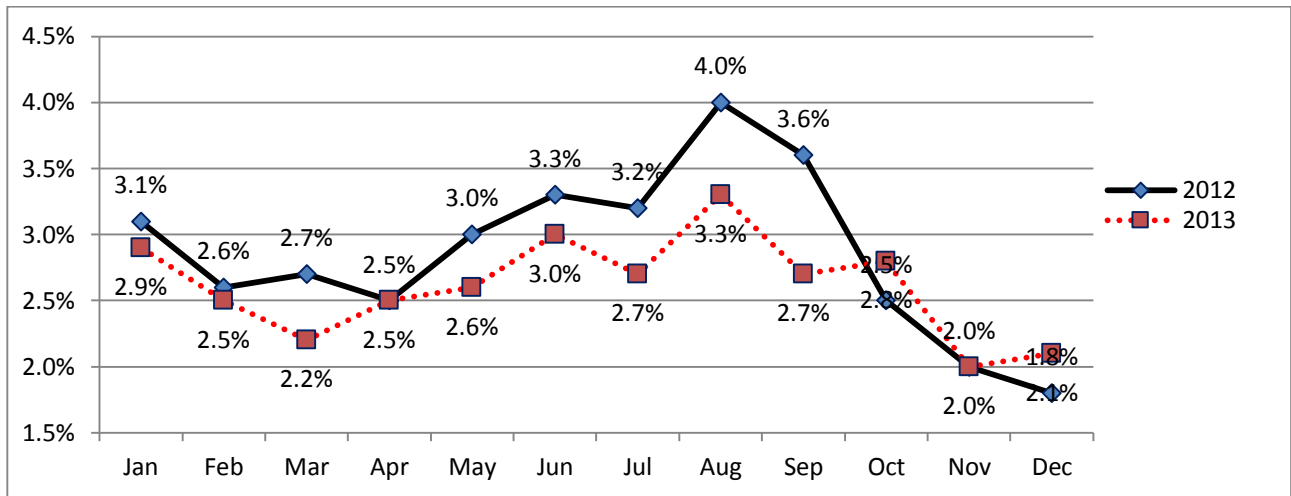
Figura No 1 Rotación de personal voluntaria en las maquiladoras en los años 2008 al 2013



Rotación de personal voluntaria en las maquiladoras en los años 2008 al 2013

Fuente: Ruiz-Morales y Asociados (2013)

Figura No 2 Rotación voluntaria de personal en maquiladoras en Tijuana 2012 y 2013



Rotación voluntaria de personal en maquiladoras en Tijuana. Comparación del 2012 contra el 2013. Fuente: (Ruiz-Morales y Asociados, 2013)

Los objetivos primordiales serán la reducción de problemas causados por la falta inesperada de dichos empleados la cual crea la necesidad de buscar alternativas para cubrir estas mismas posiciones con personal de otros departamentos. A la misma vez, lograr enfocar la atención a mejorar el área real de las necesidades de la gerencia. Después de todo—quizás la solución este en otras áreas y no necesariamente en la rotación de personal puesto que esa referencia podría ser solo el síntoma principal causado por otras razones todavía desconocidas.

Se logra apreciar cómo es que la falta inesperada de un empleado causa los siguientes dilemas para esta empresa:

- 1) Incremento en el costo de entrenamiento; tiempo y monetario.
- 2) Reducción de productividad en dicho departamento.
- 3) Reducción de la moral del resto de los empleados.
- 4) Disrupción del flujo de trabajo cuando se plantea trabajo por equipo.
- 5) Cambio de planes repentinos cuando los supervisores tienen la necesidad de intercambiar empleados para lograr los objetivos del día o de la semana.

Se desea estudiar las diferentes causas basado en las entrevistas de salida de dicho personal los cuales han abandonado sus posiciones en lo que va de este año. La empresa ha logrado establecer la introducción de entrevistas de salida y estas mismas se están acumulando para el estudio adecuado de esta misma información.

La idea principal de la gerencia es de implementar programas de entrenamiento en las cuales se establecen posiciones básicas para empleados recientes (Planeación estratégica de puestos) y se establecen reglas para prevenir utilizar dichos empleados en áreas críticas de producción y prevenir efectos de sus pérdidas repentinas cuando los puestos están directamente ligados a la calidad del producto. Estos planes ya están dando fruto a programas los cuales ayudan a dicha planificación de puestos para la prevención de reducción de calidad del producto y máxima armonía para los equipos de trabajo.

Se continúa trabajando en la implementación de un grupo formal de entrenamiento para lograr la adherencia a estas reglas y para asegurar todo empleado este al día con sus responsabilidades laborales y se logren educar para incrementar su productividad y satisfacción personal.

3.1.4 Factores de rotación de personal

De acuerdo a diferentes autores se explican los siguientes factores que afectan la rotación de personal:

Ambiente organizacional

Se refiere al entorno en el cual los empleados ejercen sus tareas y se desarrollan. Este ambiente es considerado una de las razones principales a asegurar sean lo mejor posible para crear el sentido de pertenencia de cada empleado—a su equipo, a sus tareas y a la empresa. (*Dobronich, 2012*)

Competitividad

El nivel de competencia amistosa entre empleados o equipos para obtener las metas de producción pre-establecidas. Esta competición, cuando aplicada adecuadamente-estimula la participación de todo empleado y crea un sentido de responsabilidad y pertenencia hacia la empresa puesto que refleja la inclusión de 100% de los empleados para obtener estos mismos objetivos. (*Daum, 2013*)

Compromiso personal

Una vez los empleados identifican sus roles en los equipos y en sus tareas—logran ellos el sentido de pertenencia lo cual forma el compromiso personal a con el resto de los compañeros para no solo obtener las metas de producción designadas, pero tratar de obtenerlas en un tiempo record y con calidades más altas. (*Emerson, 2012*)

Entrenamiento

Área clave para asegurar los empleados estén al día con todos los procedimientos adecuados para obtener sus metas con los niveles de calidad deseados y si es posible, mejorarlos. (*Emerson, 2012*)

Gerencia

La gerencia deberá estar en constante comunicación con todos los niveles de comando en la empresa para asegurar la adherencia a los procedimientos y asegurar también los objetivos con los niveles de calidad más altos posibles. (*Dobronich, 2012*)

Incentivos

Un área de primordial importancia para lograr los empleados obtengan la debida remuneración por sus servicios. Esta deberá ser la adecuada de acuerdo a las leyes locales y a la demanda del mercado y si es posible, un poco más alta que la competición para asegurar la lealtad de los empleados. (*Garcia, Posthuma, Mumford, & Quiñones, 2009*)

Mejora continua

Se conoce que existen áreas las cuales poseen una prioridad más elevada debido a su efecto en la calidad de los productos. La tarea principal del equipo de trabajo, es identificar estas áreas y comunicar esta necesidad a todos los niveles de la gerencia. (*Emerson, 2012*)

Motivación

Una tarea para todo miembro de la gerencia es asegurar mantener a los compañeros motivados de tal manera que el tiempo se pase desapercibido. Esto solo se logrará trabajando lado a lado con ellos para obtener las metas deseadas. (*Emerson, 2012*)

Prestaciones

Toda empresa provee prestaciones, algunas recomendadas por leyes locales y otras establecidas por la gerencia. La idea es de incrementar o expender las prestaciones que los empleados necesitan

para lograr una mejor y más eficiente producción, y un más elevado sentido de pertenencia. (Dobronich, 2012)

Productividad

La idea es lograr más con menos. Esto puede ser por medio de la reducción de desperdicios al igual que por medio de la implementación de un proceso más rápido y/o más eficiente. La idea entonces es que la gerencia se abra a escuchar la opinión de todos los empleados envueltos en la tarea. (Ye, 2012)

Promoción:

Implementar políticas las cuales ayudan a promover utilizando solo personal interno en vez de obtener personal externo para posiciones más altas. Esto se refleja en un sentido de responsabilidad y de pertenencia en el empleado. (Dobronich, 2012)

Salarios

Asegurar estos sean competitivos con las empresas del entorno y adecuados a la remuneración equivalente por las funciones prestadas. (Garcia, Posthuma, Mumford, & Quiñones, 2009)

Satisfacción laboral

Básicamente, se desea los empleados estén conformes con sus funciones de todos los días, a la misma vez, se desea un ambiente de trabajo aceptable de tal manera que el trabajador tenga la habilidad de expresarse libremente para mejorar su entorno y/o sus funciones. (Garcia-Rivera & Rivas-Tovar, 2008)

Sentido de pertenencia

Solo cuando los empleados logran sentirse parte de la empresa es cuando se logra el trabajo en equipo puesto que se reconoce que las funciones de todo trabajador estas vinculadas y dependientes una de la otra. El sentido de pertenencia le dá fuerza al trabajador para obtener sus metas y por ende, esto logra también que la empresa logre sus objetivos. (Emerson, 2012)

3.1.5 El Capital Humano

Existen numerosas definiciones de lo que significa capital humano y como éste mismo se podría definir, incluyendo toda área la cual afecta positiva o negativamente este término.

Una definición de capital humano, de acuerdo a El Diccionario de los Negocios (2014), son los conocimientos innatos y/o adquiridos, la salud, la motivación y las habilidades del ser humano, sin importar su nivel de paga puesto que contribuyen al nivel de satisfacción y logro individual de la persona que lo posee. (*Business Dictionary*, 2014)

Neagu, (2012) opina que existe un conocimiento general común el cual sugiere que el capital humano es un determinante de crecimiento económico y genera ella la manera de medirlo para compararlo. Ella lo llama “El valor de mercado del capital humano”.

En diferencia a una estructura de capital común—este tipo de capital es renovable y es portátil puesto que le pertenece a la persona que lo posee y por ende; puede y tiene la habilidad de dejar la empresa en cualquier momento. (*Business Dictionary*, 2014)

Adicionalmente, de acuerdo a *Neagu* (2012), ellos crearon el valor de mercado del capital (HCV –Siglas en Ingles, *Human Capital Value*) humano para lograr:

- a) Medir los determinantes de crecimiento económico.
- b) Reflexionar a como el capital humano se relaciona al crecimiento económico de una nación.
- c) Determinar la eficiencia de la utilización del capital humano en una empresa, comunidad, sector, y hasta en una nación.
- d) Crear la tabla de valores de capital humano por país y sus tendencias de crecimiento.

De esta misma información, se determina que EUA, Austria y Australia poseen los valores más altos y eficientes en contraste a los valores *menos eficientes*, los cuales pertenecen a **México**, la Republica Checa y Hungría. (*Neagu*, 2012)

Tabla No 1 El valor del capital humano (VCH) de los países OECD, años 1999 al 2008

VCH (constante 1990 PPP\$)	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	Promedio
Australia	10.72	11.13	10.83	11.86	11.92	11.82	11.85	12.39	12.63	12.92	11.81
Austria	10.00	10.78	10.23	11.32	11.20	11.47	11.61	12.05	12.24	12.53	11.34
Belgia			8.77	8.99	9.37	8.57	8.59	8.69	8.60	7.98	8.70
Republica Checa	3.58	3.98	4.01	3.98	3.95	4.43	4.94	4.32	5.04	5.49	4.37
Dinamarca	4.20	4.14	4.00	4.10	4.48	4.79	5.18	5.35	5.34	5.22	4.68
Estonia					7.83	9.09	9.62		9.21	7.40	8.63
Francia	9.16	9.37	9.36	9.24	8.54	8.75	9.30	9.44	9.29	9.18	9.16
Grecia	8.01	8.25	8.33	8.38	8.58	8.28	7.99				8.26
Hungria	3.67	3.75	3.87	4.06	4.20	3.96	4.87	5.00	5.21	5.35	4.39
Islandia		3.92	3.77	5.56	6.06	6.60	6.70	6.79	6.71	6.80	5.88
Irlanda	10.52	10.86	10.66	11.28	12.09	12.64	12.36	11.98	11.58	11.55	11.55
Israel				8.82	8.60	9.84	10.42	10.59	10.76	10.64	9.95
Italia	8.72	9.10	8.76	8.70	8.73	9.05	9.39	8.75	9.61	8.69	8.95
Japón	9.45	9.24	9.23								9.31
Corea	10.56		13.11	11.13	9.96	10.25	10.97	11.14	11.70	10.86	11.08
México			3.86	3.15	3.63	3.80	3.87	4.06	5.02		3.91
Netherlands	6.26	6.57	6.64	6.59	6.46	6.67	6.85	6.92	7.15	6.93	6.70
Nueva Zelanda	5.29	10.05	3.61	5.98	6.29	6.68	6.88	7.00	6.93		6.52
Noruega				6.17	6.14	6.42	6.73	7.19	6.77	6.89	6.62
Polonia				5.41	5.92	3.81	5.75	6.20	6.36		5.58
Portugal	4.67	4.67	4.49	4.61	4.52	4.59	4.46	4.46		4.76	4.58
Republica Slovaca	4.66	5.58	5.41	5.49	5.91	6.12	7.73	7.97	9.75	10.05	6.87
Eslovenia			5.23	5.61	5.61	15.27	17.64	19.12			11.41
España	9.72	9.43	9.21	8.98	8.59	8.45	8.19	7.84	7.57	7.28	8.53
Suecia	11.39	11.33	11.39	11.36	11.83	10.43	10.97	11.38	11.42	11.07	11.26
Suiza	4.52	4.77	4.47	4.23	4.11	4.33	4.73	5.00	5.47	5.39	4.70
Turquia		5.27	4.76	6.77	5.72	6.33					5.77
Reino Unido	8.60	9.10	9.16	8.19	8.06	8.54	7.98	8.07	8.62	8.80	8.51
Estados Unidos	11.36	20.37	10.34	11.63	11.52	12.69	13.25	12.38	13.08	13.62	13.02

El valor del capital humano (VCH) de los países OECD, años 1999 al 2008 (Neagu, 2012)

A la misma vez- estos resultados de los últimos diez años, reflejan una tendencia de crecimiento positivo en la valorización del capital humano, con excepción a España; el cual indica una tendencia hacia abajo. Esto se le atribuye al impacto de la reciente crisis económica en su mercado de labores. (Neagu, 2012)

Tabla No 2 Comparación de Mexico-España-EUA y Austria.

	Mexico	España	EUA	Austria
1999		9.72	11.36	10.00
2000		9.43	20.37	10.78
2001	3.86	9.21	10.34	10.23
2002	3.15	8.98	11.63	11.32
2003	3.63	8.59	11.52	11.20
2004	3.80	8.45	12.69	11.47
2005	3.87	8.19	13.25	11.61
2006	4.06	7.84	12.38	12.05
2007	5.02	7.57	13.08	12.24
2008		7.28	13.62	12.53
Prom	3.91	8.53	13.02	11.34

El valor del capital humano (VCH) de los países OECD, años 1999 al 2008 (*Neagu, 2012*)

En resumen, *Neagu* (2012) explica la metodología en cómo se genera este Valor de Capital Humano (VCH) utilizando los niveles de educación, los niveles de generación de empleos, los niveles de generación de dinero por persona, todos estos valores en equivalente a dólares de los EUA.

Esto significa que el valor de capital humano mide la eficiencia de la utilización del capital humano existente para producir bienes económicos. (*Neagu, 2012*)

Basados en estos indicadores, se deduce que la inversión en la mejora del capital humano de cualquier empresa beneficia en su totalidad a las personas directamente, a la empresa en que estas personas trabajan, las comunidades y eventualmente, al país en su totalidad. (*Neagu, 2012*)

El capital humano se logra resumir como:

1. Valores innatos adquiridos durante el crecimiento de la persona—provenientes de los padres, parientes y la comunidad o sociedad.
2. Aprendizaje por medio de los sistemas de educación disponibles
3. Experiencia propia personal
4. Entrenamiento y educación adquirida por medio de las empresas en las cuales se labora.

Todo esto con la función básica de incrementar la productividad, eficacia y calidad del trabajo generado por las personas. (*Neagu, 2012*)

3.1.6 Diferencia entre capital humano y las relaciones humanas

De acuerdo a (*Meyer, Chrysler-Fox, & Roodt, 2009*) existen muchas diferencias entre los términos Relaciones Humanas y el término Capital Humano...aun así cuando muchas empresas los están mezclando o creen que uno (Relaciones Humanas) se está convirtiendo en el otro (Capital Humano) paulatinamente. Debemos estar claros en algo, no son lo mismo.

Los autores mencionan un refrán en español el cual dice: “Hablar de toros no es lo mismo que estar en el centro de la arena con los toros.” (*Meyer, Chrysler-Fox, & Roodt, 2009*)

Las relaciones humanas o la gerencia de las relaciones humanas son el empiezo de la organización y el uso apropiado de la fuente principal, el ser humano. (*Bersin, 2012*)

De acuerdo a *Bersin, (2012)*, el termino Relaciones Humanas ha perdido algo de su valor por el simple hecho que—anteriormente—se creía que “los sistemas están antes de la gente.” Pero, en los últimos 50 años—esta teoría y/o definición está cambiando bruscamente. Un ejemplo real es el sistema de producción de Toyota. En este nuevo sistema, “la gente está antes de los sistemas.”

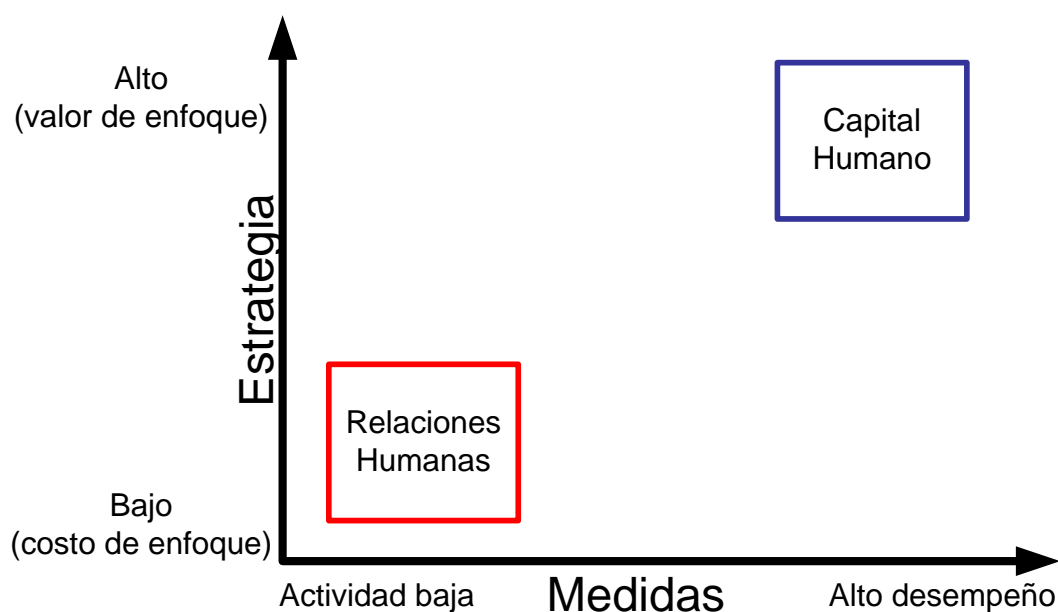
Esta nueva manera de gestionar la fuente principal de las empresas—su gente. Está causando la eliminación de niveles de control de tal manera que los empleados de piso poseen el conocimiento, la habilidad y la responsabilidad de parar la línea si ellos encuentran un problema.

Toyota logró confirmar que este nuevo enfoque, a promover su capital humano—está mejorando la calidad, la productividad y sobre todo la satisfacción laboral de sus empleados. En otras palabras, el sistema de producción Toyota es prueba que el enfoque de la gestión de las relaciones humanas debe cambiar y enfocarse más a la promoción del capital humano. (*Bersin, 2012*)

El término capital humano se refiere específicamente al **valor agregado** para alcanzar y soportar la estrategia del negocio. Esto requiere una transformación total de los recursos humanos para convertirlos en capital humano y esto se logra solo con la planificación, un entendimiento y una integración completa para el desarrollo de acuerdo a la estrategia y a los planes de la empresa.

Adicionalmente, *Meyer et al, (2009)* ayuda a visualizar esta diferencia entre los dos términos o prácticas y como ellos afecta a las empresas:

Figura No 3 Capital Humano contra Relaciones Humanas



Fuente: (Meyer, Chrysler-Fox, & Roodt, 2009)

En esta descripción se nota que el capital humano posee un fuerte valor en su estrategia lo cual crea un valor agregado muy elevado. Comparado con la gerencia en el área de las relaciones humanas la cual está enfocada solo en las actividades básicas lo cual no significa estén estas ligadas o adheridas a una estrategia de negocios. (Meyer, Chrysler-Fox, & Roodt, 2009)

Por otro lado, Meyer *at al*, (2009) nos hace ver también que esto no significa que las dos no están estrechamente ligadas o conectadas. Después de todo, no se lograría agregar valor a los recursos humanos para convertirlos en capital humano sin la ayuda primordial de la gerencia de estos mismos recursos humanos. El capital humano requiere el manejo adecuado de la gerencia hacia los recursos humanos para lograr la armonía requerida para aumentar la adición de valores necesarios para trabajar soportando la estrategia general de la empresa.

3.1.8 Empresas Maquiladoras:

3.1.9 ¿Qué es una maquiladora?

De acuerdo a *Encyclopedia.com* (2008), el término maquiladora se ha hecho sinónimo a una planta exportadora. Pero, esta planta está regida por leyes específicas en México las cuales les da unos derechos específicos con relación al pago de impuestos y cómo manejar la materia prima utilizada por estas empresas maquiladoras. La idea principal siendo que la empresa dueña pague impuestos solo en el valor agregado. A través de los años, estas leyes han estado cambiando—hasta el último cambio el cual se implementó en el año del 2014, con la nueva ley de la reforma. (*Encyclopedia.com*, 2008)

Básicamente, la habilidad de utilizar mano de obra barata—tomando ventaja de los costos de mano de obra Mexicana y de la proximidad de los Estados Unidos a México.

Inicialmente, estas plantas fueron establecidas en las áreas de la frontera. Debido al éxito obtenido en el área fronteriza, en 1972, se marcó un cambio significativo al implementar la expansión de la Industria maquiladora hacia el interior del país. (*Encyclopedia.com*, 2008)

A la misma vez, al principio era solamente empresas Estadunidenses las cuales establecieron las primeras maquiladoras, pero desde principios de los 80s—con la implementación de empresas transnacionales, la industria de la maquila en México se ha expandido a muchos otros países aparte de los Estados Unidos y Canadá. (*Encyclopedia.com*, 2008)

Después de la implantación de NAFTA— esto causó incremento en el número de maquiladoras de tercera generación (Maquila III — ver figura No 4, página 34) las cuales producen artículos de alta integración de innovación e Ingeniería para empresas de clase mundial.

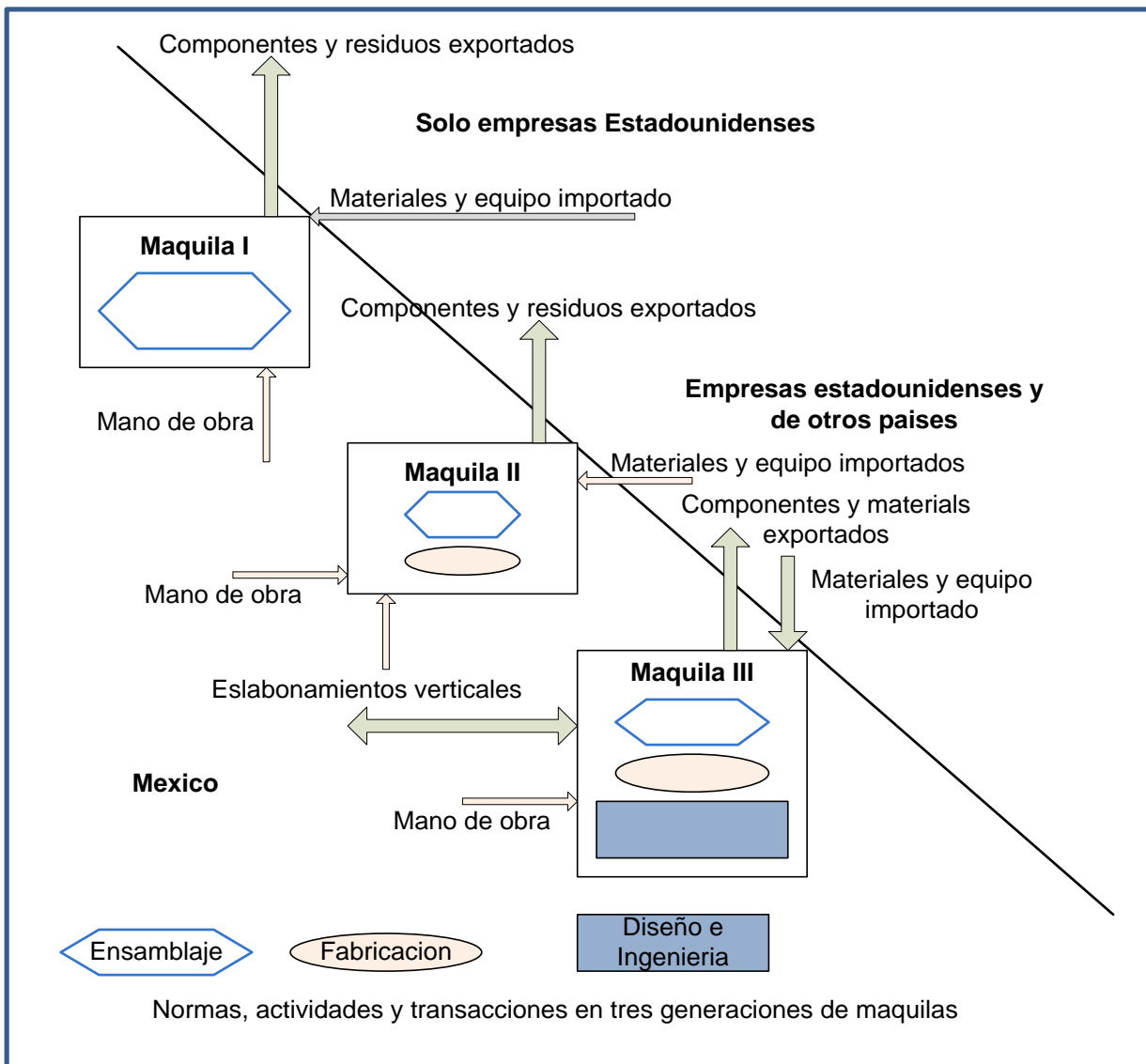
De acuerdo al programa IMMEX (2014), en Noviembre del 2006, bajo la tutela de la Secretaria de Economía del país, el gobierno mexicano implementó el decreto **IMMEX**—para actualizar el término del programa de la Industria de la Maquila y para promover este sistema para el país y la comunidad global. Esto es Industria Manufacturera Maquiladora y de Servicios de Exportación, con sus siglas: IMMEX. (Programa IMMEX, 2014)

El programa IMMEX se desarrolló para la actualización de este programa y para agilizar todos los procedimientos y promover su crecimiento y, a la vez, promover la inversión extranjera en México. A la misma vez, se ha confirmado este programa beneficia a la comunidad, al estado y al país. Una manera de confirmar esta ayuda a la comunidad es por medio de la educación que se ofrece a los integrantes de estas empresas—esta educación incrementa el conocimiento de los trabajadores y por ende crea un mejor y más elevado capital humano para la nación, lo cual, eventualmente eleva la competitividad del país. (Programa IMMEX, 2014)

3.1.10 Tipos de maquiladoras:

De acuerdo a *Loess et al*, (2008) una de las áreas más importantes a considerar para lograr reducir los niveles de rotación es el salario de los trabajadores. A la misma vez, ellos mismos explican que existen tres niveles en los tipos de maquilas, Maquila I, Maquila II y Maquila III.

Figura No 4 Tipos de maquiladoras



Fuente: (Loess, Miller, & Yoskowitz, 2008)

De los cuales, el **nivel I** se refiere a las maquilas en las cuales se ofrece simplemente lo más básico que sería la mano de obra simple, usualmente, solo ensamblaje. En otras palabras, no requiere tecnología ni habilidades especiales para solucionar problemas complejos.

En el nivel de la **maquila II**, se requiere más habilidad de los trabajadores puesto que aparte del trabajo común de ensamble, se requiere también trabajos y funciones de fabricación cuando el **nivel de maquila III** requerirá también la habilidad de crear diseño por medio de la ingeniería. En este estudio *Loess et al* (2008), confirma que los niveles de paga poseen una correlación directa

la cual crea la reducción de los niveles de rotación de personal. (Loess, Miller, & Yoskowitz, 2008)
En otras palabras, Maquila Tipo III posee valores mucho mas reducidos en la rotación de personal.

3.1.11 La remuneración a empleados de maquiladoras:

De acuerdo a Garcia, Posthuma, Mumford, & Quiñones, (2009) la satisfacción de paga a empleados de maquiladoras en México está basada en cinco factores, y en su opinión, este proceso de paga es el mejor y más adecuado para este tipo de trabajo, en esta cultura. Estos factores son:

- 1) Nivel de pago
- 2) Incremento de paga
- 3) Beneficios
- 4) Estructura y administración de pago
- 5) Bonos

De acuerdo a los autores, los trabajadores reflejan una satisfacción en su pago basados en estos cinco factores. Cuando en los Estados Unidos se mide la satisfacción de paga a posiciones equivalentes en solo dos factores: Paga y beneficios. (Garcia, Posthuma, Mumford, & Quiñones, 2009)

3.1.12 Factores que afectan la actitud de los trabajadores con respecto a la empresa.

De acuerdo a (Garcia-Rivera & Rivas-Tovar, 2008) un estudio por estos autores, las áreas que afectan la rotación de personal (con más impacto) en las maquiladoras son, en orden de importancia:

- 1) Antigüedad
- 2) Edad
- 3) Sexo

4) Estado Civil

Y como áreas de menos impacto están dos:

1) Tamaño de la planta

2) Actividad de la industria

Otros indicadores importantes en este estudio fueron: (Garcia-Rivera & Rivas-Tovar, 2008)

1. Se confirmó que la mayoría los empleados estaban entre la edad de 18 a los 35 años de edad.
2. Los niveles de educación terminados en la mayoría fue el grado 9 o secundaria.
3. Los empleados que permanecen más de 18 meses en sus trabajos son de la edad entre 26 y 35 años de edad.
4. Las mujeres casadas representan la mayoría de las personas con un bajo nivel de rotación.
5. Mujeres nacidas en Ensenada (lugar de las entrevistas a maquiladoras) reflejan los niveles más bajos de rotación de personal.
6. Plantas con más de 500 empleados reflejan los niveles más altos de rotación de personal.

3.1.13 Compañías con baja adherencia organizacional

En la búsqueda de las razones de rotación de personal, y de acuerdo a *Cox & García*, (2010), existen las siguientes razones las cuales causan que los empleados de las maquiladoras no valoren sus trabajos con estas mismas empresas:

1. Satisfacción laboral
2. Compromiso laboral
3. Problemas con Relaciones Humanas—de acuerdo al giro de la empresa.

La idea principal de este estudio era encontrar las razones principales por las cuales los empleados parece ser no consideran sus posiciones como una garantía de trabajo con la empresa maquiladora. Un área la cual es todo el tiempo una fuente de problemas fue el hecho

de que existían otras maquiladoras en los alrededores con necesidad de trabajadores lo cual causa los empleados a perder su lealtad a la empresa y se cambian sin pensarlo dos veces. (Cox & Garcia, 2010)

En suma, la idea de este estudio era ver la correlación entre los tres más importantes factores que parece ser causas directas a una mejor adherencia a la empresa:

1. Satisfacción en el trabajo
2. Motivación
3. Compromiso

En el caso de *Advanced Arrow S de RL de CV*, la administración de recursos humanos todavía no posee la habilidad de definir un método específico para reducir los niveles de rotación presentes a un nivel aceptable. Por lo mismo, la recomendación básica a la gerencia sería la educación de la gerencia de los recursos humanos para aprender y lograr identificar las características para la selección ideal de los candidatos para reducir los niveles de rotación presentes. Esto podría ser implementado con una lista de características a seguir, aplicarlas y observar los resultados basados en los cambios implementados.

3.1.14 *Empowerment:*

De acuerdo a Ye (2012), existen tres diferentes barreras comunes las cuales previenen la aplicación de un *empowerment* ideal en las empresas. Estas son:

- 1) Ansiedad acerca de su propia posición—o miedo a perder su trabajo. Esto cuando se les da control completo a los empleados bajo sus cargos.
- 2) Desconfianza en los empleados bajo su cargo. Esto simplemente causa la falta de confianza necesaria para lograr una completa delegación puesto que la persona responsable duda que las personas bajo su cargo no poseen la habilidad de hacer o completar las tareas a delegar.
- 3) La falta de comunicación quizás cause que los empleados no estén preparados para manejar más responsabilidades. Esta misma falta de expresar correctamente las necesidades puede

resultar también en la actitud común la cual se identifica con la expresión: “Si quiero que lo hagan correctamente, parece ser lo tendré que hacer yo mismo”, lo cual afecta negativamente una delegación para mejorar la autonomía de los empleados.

Por otro lado—*Daum*, (2013) nos dice que también existen varios pasos (ocho para ser exactos) los cuales nos ayudan para establecer un entorno el cual facilita *empowerment* y los describe de esta manera:

1) Promover comunicación abierta

Muchas compañías todavía utilizan el tipo de comunicación de arriba hacia abajo—Esto inhibe a los empleados a compartir lo que ellos desean compartir y previene una comunicación abierta. La gerencia debe asegurar que todo empleado este enterado que su ayuda es apreciada y se desea su retroalimentación en toda área. La idea es que todo empleado sienta que ellos pueden dar sus ideas y sus opiniones acerca de todo lo relacionado a sus posiciones y a la empresa.

2) Promover auto-didáctica.

Las empresas deben de asistir en todo lo posible a los empleados para que ellos mismos se apliquen metas y que deseen avanzar. La idea es ayudar a los empleados a crecer y a aprender. Después de todo—de esta manera se beneficia el empleado y la empresa al mismo tiempo.

3) Promover cometer errores cuando estos no estén conectados con seguridad y salud.

En otras palabras—no tener miedo a cometer errores. Se trata de promover un entorno seguro en el cual está bien tomar decisiones propias para probar nuevas y distintas ideas. Después de todo, la mayoría de las personas aprenden de sus errores.

4) Asegurar ofrecer mucha ayuda cuando se explica algo.

Para lograr entender algo, se requiere mucha información y muchas veces, esa información no está disponible a los empleados. La gerencia posee toda la información necesaria y debe asegurar esta misma se le dé a los empleados para facilitar el entendimiento. En otras palabras, asegurar los valores, las metas y la misión de la empresa está lo suficientemente claro que todo empleado logre

entender exactamente cuál es su posición y que es lo que deben de hacer para lograr esas mismas metas y objetivos.

5) Definir todos los roles claramente

Cuando las personas no saben muy bien lo que tienen que hacer, le batallarán a esas tareas. A la misma vez, se deben demarcar los límites claramente para evitar ineficiencias y trabajo repetido. La idea es establecer roles claros para que todo mundo logre trabajar juntos y en unisón.

6) Requerir estados de cuenta a alguien.

Los empleados deben saber cuándo están ellos haciendo lo correcto y por lo mismo, también deberán saber cuándo ellos no lo están haciendo. Todo empleado debe estar consciente que significa el fallar y deben aprender a aceptar las consecuencias y como hacer correcciones.

7) Promover auto-independencia y autonomía

A nadie le atrae que el jefe este detrás de ellos-mirando lo que esté haciendo. Esto no será más que una analogía a alguien que cuida niños — o simplemente — una niñera. La idea es que los empleados sientan que se les dá la confianza y el respeto que ellos se merecen. Y por lo mismo, esto les dará la habilidad de crecer y ser más responsables. (Daum, 2013)

8) Agradecer la ayuda de todos.

Se reconoce que el empleado recibe su paga por su trabajo pero se reconoce también que muchas personas no trabajan sólo por el dinero. Cuando la gente se siente *empowered*, se les dá un sentido de satisfacción más elevado que lo que ofrece la remuneración por si sola.

Por lo mismo, la gerencia debe de tomar el tiempo para hacerles saber a los empleados que ellos son apreciados y que se les agradece su ayuda. (Daum, 2013)

Emerson, (2012) establece que el beneficio de practicar *empowerment* en las empresas es usualmente malentendido por los gerentes, y quizás esa sea la razón por la cual esta práctica no se utilice tanto a como se deba. En primer lugar, para lograr *empowerment*, la empresa deber de aprender a confiar y a comunicarse correctamente con sus empleados y los empleados a la misma vez; deben también aprender a confiar y comunicarse con la empresa.

Una definición de *empowerment* es la habilidad de una empresa a dar la libertad de expresión, de hacer decisiones, pensar por sí mismo, tomar acciones y controlar sus propios trabajos autónomamente. Esta autonomía se convierte en lealtad del empleado hacia la empresa y acaba beneficiando a los dos, el empleado y la empresa. Está confirmado que la empresas que practican más *empowerment* con sus empleados poseen la habilidad de proveer más información con mucho más y mejores detalles que el resto de las empresas. (Emerson, 2012)

Esta misma habilidad de las empresas de promover más *empowerment* es una indicación que la empresa reconoce que los individuos tienen mucho más que ofrecer y que se aprecia su participación. Esto se convierte en satisfacción en el empleado lo cual se refleja en la empresa con más y mejor productividad, más rentabilidad y mejor competitividad. (Emerson, 2012)

Este efecto se refleja también en el hecho en el cual empresas ofrecen la libertad a los empleados a tomar decisiones críticas por sí mismos y en el momento necesario. Este efecto se refleja a la misma vez en la habilidad de los empleados a aprender por sus propias decisiones y continuar en su desarrollo personal de sus habilidades gerenciales lo cual causa el progreso a posiciones más altas y de más responsabilidad en la misma organización. Lo cual produce un resultado beneficioso para los dos, la empresa y el empleado. (Emerson, 2012)

Existen una multitud de razones por las cuales los empleados dejen sus empleos. Aun así, existen también indicadores los cuales sería más prudente mantener bajo vigilancia en vez de simplemente esperar a perder empleados y ver o investigar el porqué. En realidad, esa manera de manejar la fuerza humana está trabajando de atrás hacia adelante y perdiendo empleados a la misma vez. Una gerencia ideal debe de colocar indicadores los cuales mantienen a la gerencia al tanto de lo que está pasando día a día y proveen la oportunidad de implementar cambios pequeños los cuales previenen la pérdida empleados y reducen la rotación de personal.

Uno de esos indicadores es el ausentismo.

3.1.15 ¿Que es el ausentismo?

También conocido como absentismo, de acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) 2013, significa una abstención deliberada de acudir al trabajo. El ausentismo puede tener muchas y varias causas, las más importantes a investigar serían las que están definidas como injustificables.

Las injustificables, a como lo define su propio nombre, poseen no justificación, razón o motivo a simple vista, por accidente o a propósito por parte de los empleados. Este sería un indicador de lo que se menciona previamente (bajo *empowerment*), acerca de la habilidad de la empresa a crear un ambiente de confianza y de empatía hacia los empleados. (*Emerson, 2012*)

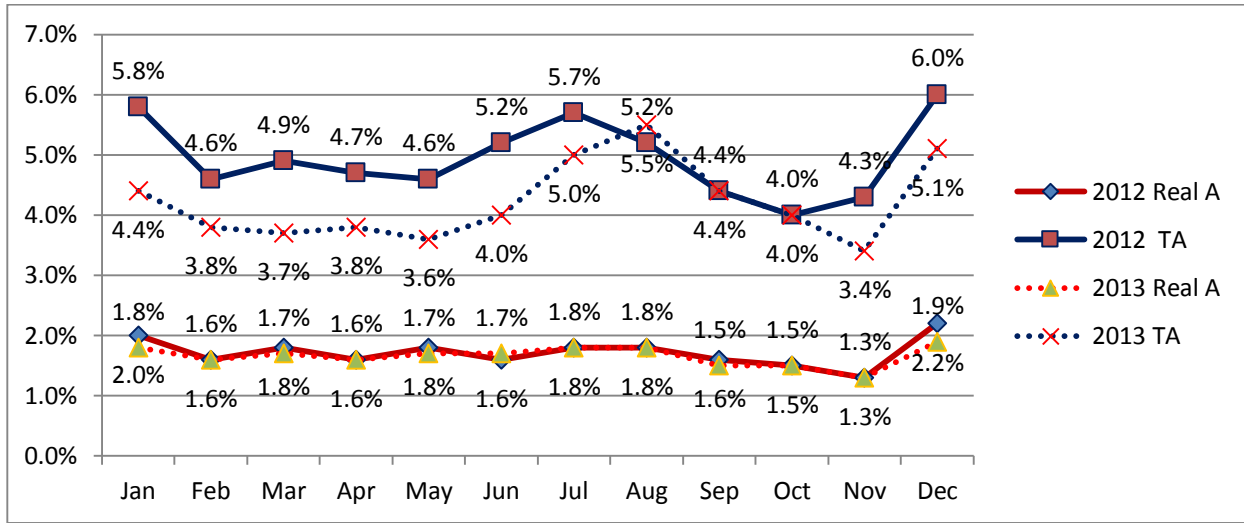
Cuando y si el absentismo empieza a ser evidente en la vida de los empleados, el trabajo de la gerencia es tratar de establecer la confianza necesaria para reconocer la verdadera razón de estas ausencias y tratar todo lo posible para ayudar al empleado a sobresalir de esa situación.

Idealmente, cuando el empleado posee la confianza para con la empresa, él/ella les hará saber de cualquier problema personal el cual este creando la necesidad de abandonar sus posiciones de trabajo. Esta misma confianza crea también la habilidad de la gerencia a trabajar otra posibilidad o alternativa para cubrir las necesidades de emergencia del trabajador sin tener que perder tiempo de trabajo personal.

A la misma vez; elevado ausentismo sería también una indicación de la falta del uso adecuado de *empowerment* para que los empleados, especialmente los supervisores de línea y/o los líderes de equipos se sientan más adheridos a sus empresas y sepan que ellos son parte integral de la compañía y que sus decisiones no solo se desean sino que se aprecian también. (*Emerson, 2012*)

La idea es entonces lograr que los supervisores logren la armonía necesaria para establecer un nivel de confianza y sinergia en el grupo. Una vez se conocen bien unos a otros—otro punto previamente mencionado (en las 10 recomendaciones de *Dobronich*) cuando se promueven eventos sociales después de horas regulares de trabajo.

Figura No 5 Comparación en Ausentismo, 2012 Vs 2013



2012 y 2013 Ausentismo real y ausentismo total de las empresas maquiladoras en Tijuana Baja California. Fuente: Ruiz-Morales MTOTR

Capítulo IV

Metodología

4.1.1 Tipo de investigación:

La investigación es estudio de caso, en que la se desarrolla en enfoque cuantitativo, para una investigación descriptiva. Se analizará la información relevante a la empresa *Advanced Arrow* y la cual afecta directamente los valores de la rotación de personal.

Un enfoque principal de esta metodología fue la participación del grupo específico de empleados los cuales ya abandonaron la empresa— que en la mayoría de los casos ellos trabajaron para otras empresas, y si ganaban ellos/as más dinero en las otras empresas. Y aun así, decidieron ellos volver a la empresa *Advanced Arrow*. La idea es investigar el por qué—esa respuesta es una de las fortalezas de la empresa.

4.1.2 Horizonte temporal y espacial:

Esta investigación se realizará en la ciudad de Tijuana Baja California en el periodo de Enero de 2013 a Diciembre de 2014. Esto con la finalidad de determinar las razones por las cuales los porcentajes de la rotación de personal voluntaria de la empresa *Advanced Arrow S de RL de CV* están muy por encima (12% en 2013 y de 8.2% en el 2014) de los niveles de rotación de empresas maquiladoras (2~3%) en la misma ciudad y en giros similares.

4.1.3 Población y Sujeto de estudio:

La población será el número total de empleados de la empresa *Advanced Arrow SA de R L de CV*. El sujeto de estudio serían las personas que han abandonado sus posiciones y después de un tiempo, regresaron a la empresa (empleados de re-ingreso).

De la población total de *Advanced Arrow*—con un promedio de 298 (Julio de 2014) trabajadores para el año del 2014. Se tomarán dos grupos para participar y proveer información relevante a este estudio.

Del total de empleados de la empresa existían un total de 37 (13%) re-ingresos, contando los dos turnos, matutino y vespertino. De los cuales—13 de ellos ya no estaban disponibles debido al abandono de sus posiciones o por razones personales como vacaciones o tiempo fuera debido a un embarazo.

El segundo grupo—o personas clave de la empresa—son personal usualmente en posiciones de liderazgo aun cuando la posición no posee un título específico (líder de grupo) para ellos. Se le considera a este personal como líder o jefe de grupo o área de trabajo y supervisores. Este cuestionario hacia este personal clave nos dá una idea específica a la posibilidad de ellos abandonar la empresa y el porqué. El resultado ayudará a la empresa a enfocar la atención a esta área para prevenir empleados abandonen sus posiciones en el futuro.

4.1.4 Instrumento para trabajo de campo

Instrumento de recolección de datos:

Cuestionario No 1 (Ver Anexo 1, página 74)

26 cuestionarios para empleados que han abandonado sus puestos anteriormente y han regresado a la empresa. Empleados de Re-ingreso.

Cuestionario No 2 (Ver Anexo 2, página 77)

24 cuestionarios a empleados que nunca han dejado sus puestos – o empleados clave y administradores. Estudio acerca de la posibilidad de ellos a abandonar sus posiciones—y el porqué.

Se construyeron dos cuestionarios, Cuestionario No 1 (Ver anexo 1) para personal que dejaron la empresa y después regresaron a trabajar después de un tiempo determinado. La mayoría de estas personas trabajaron para otras empresas y en la mayoría de esos casos, ellos ganaban más dinero. Sin embargo, aun así, decidieron ellos regresar a la empresa *Advanced Arrow*.

El cuestionario No2 (Ver anexo 2) se construyó como una referencia similar a una entrevista de permanencia (*Stay questionnaire*) en la cual se formulan preguntas hipotéticas acerca de posible razones las cuales quizás causen que ellos dejen la empresa. Esto se hace con el motivo primordial de prevenir estos posibles eventos y, a la misma vez; lograr mejorar el ambiente laboral.

4.1.5 Validez

Los cuestionarios se validaron con expertos (de contenido y lingüísticos) a fin de agregar, mejorar y ser más accesible el contenido del instrumento para el entrevistado; se agregaron varias preguntas clave—una vez obtenida la retroalimentación actual de varios empleados.

A la misma vez, se modificaron varias respuestas para reflejar mejor su contenido y para incluir todas las posibles opciones viables como respuesta.

4.1.6 Procesamiento de datos:

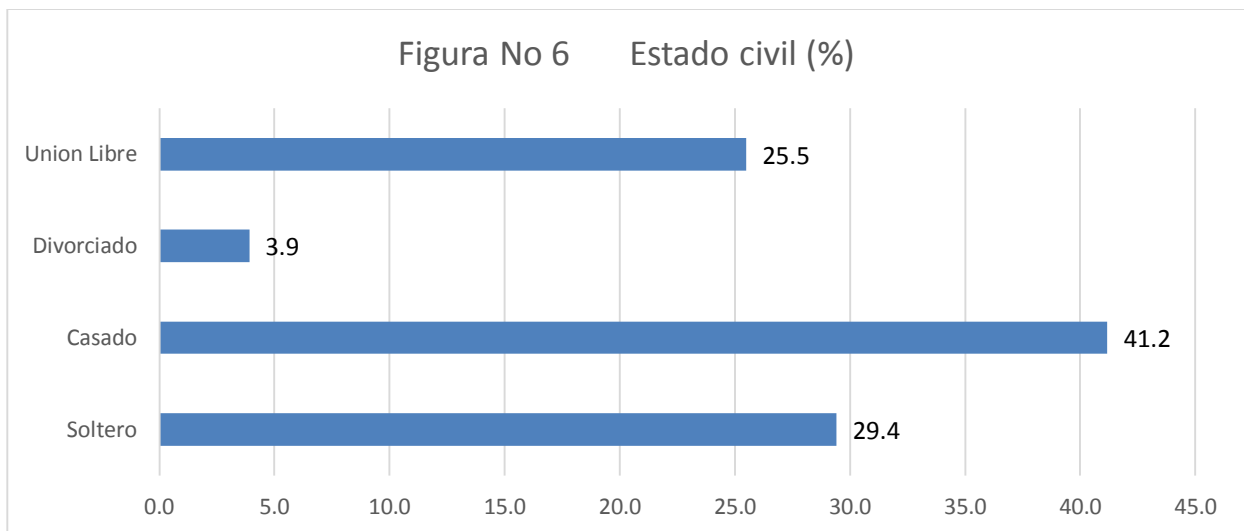
Se aplicaron 26 cuestionarios No 1 y 24 cuestionarios No 2 en los cuales se realizó el procesamiento de datos en el Sistema de Estadísticas SPSS para extraer la información necesaria para responder las preguntas de investigación y para definir más claramente las recomendaciones a la gerencia para reducir los niveles de rotación de personal en la empresa.

Capítulo V

5.0 Resultados

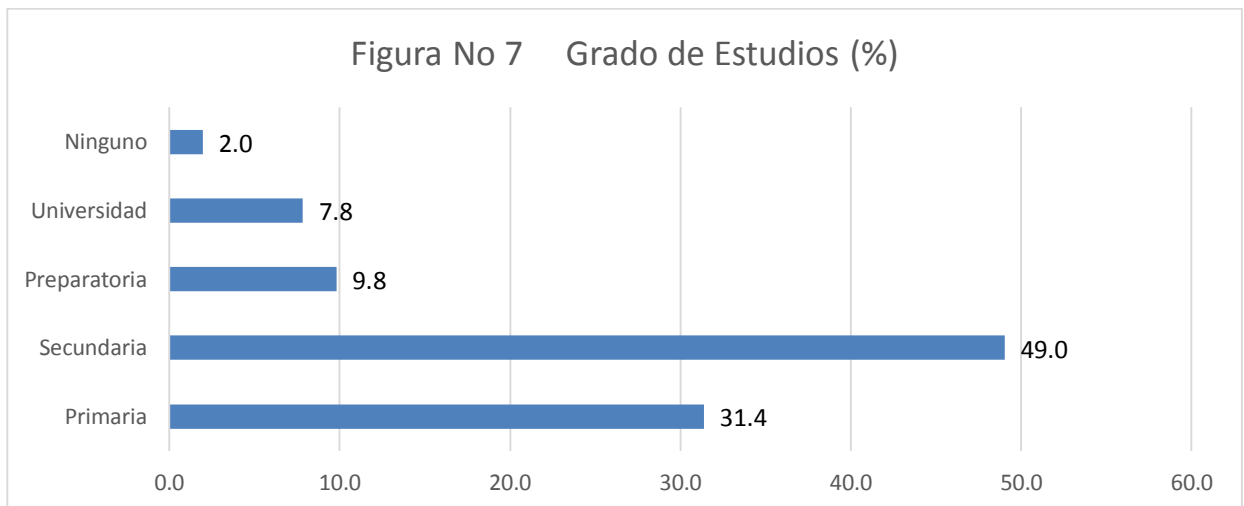
5.1.1 Perfil básico de los trabajadores de la empresa.

En **figura No 6**—Nos refleja que la mayoría con más del 40% de las personas envueltas en los cuestionarios pertenecen al estado civil “casados”.



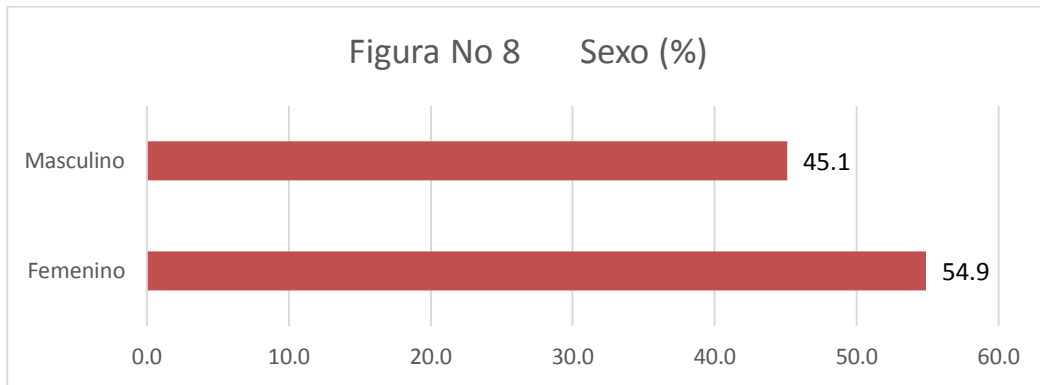
Fuente: Generación propia.

Figura No 7



Fuente: Generación propia.

Figura No 8

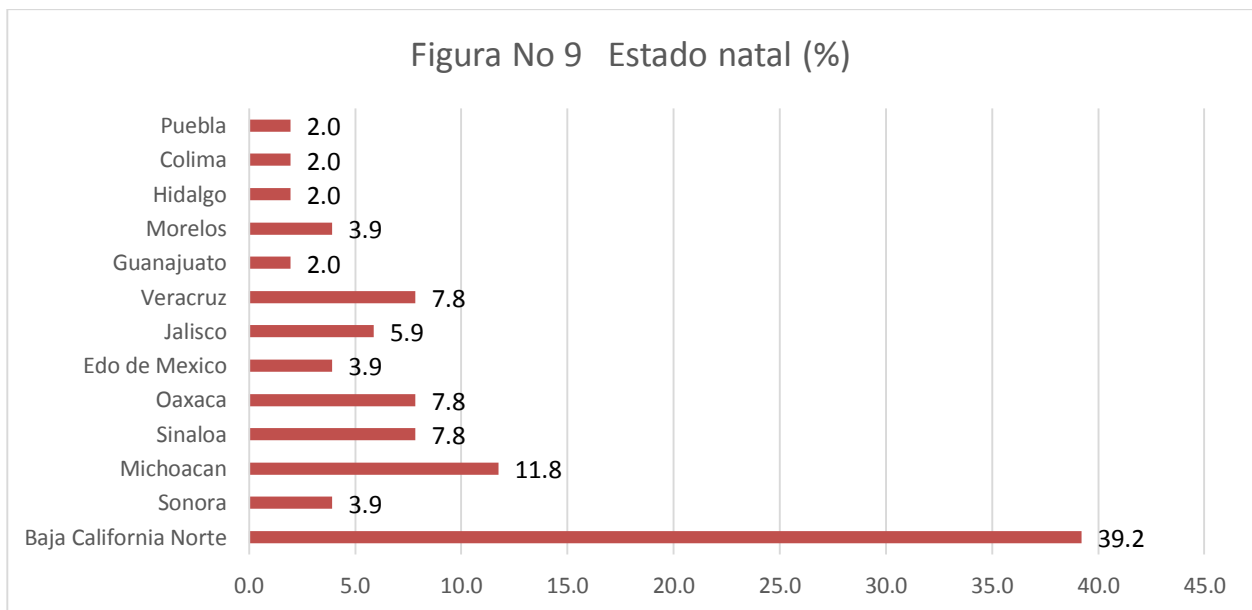


Fuente: Generación propia.

En las **figuras No 7 y 8** se logra apreciar que casi el 50% de los participantes poseen un grado de educación de secundaria. Y, a como lo indica la figura No 8 más del 50% fueron del sexo femenino. El total del personal de *Advanced Arrow* está compuesto en su mayoría de empleados del sexo femenino.

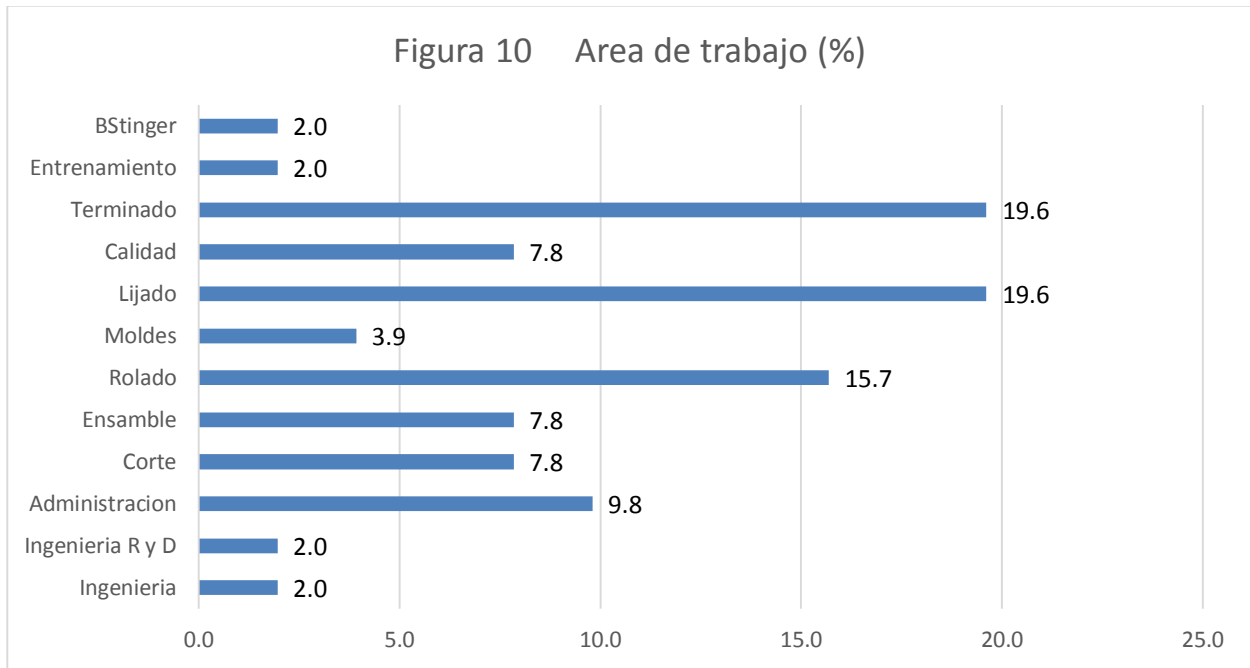
Información general obtenida de los cuestionarios:

Figura no 9



Fuente: Generación propia.

Figura No 10

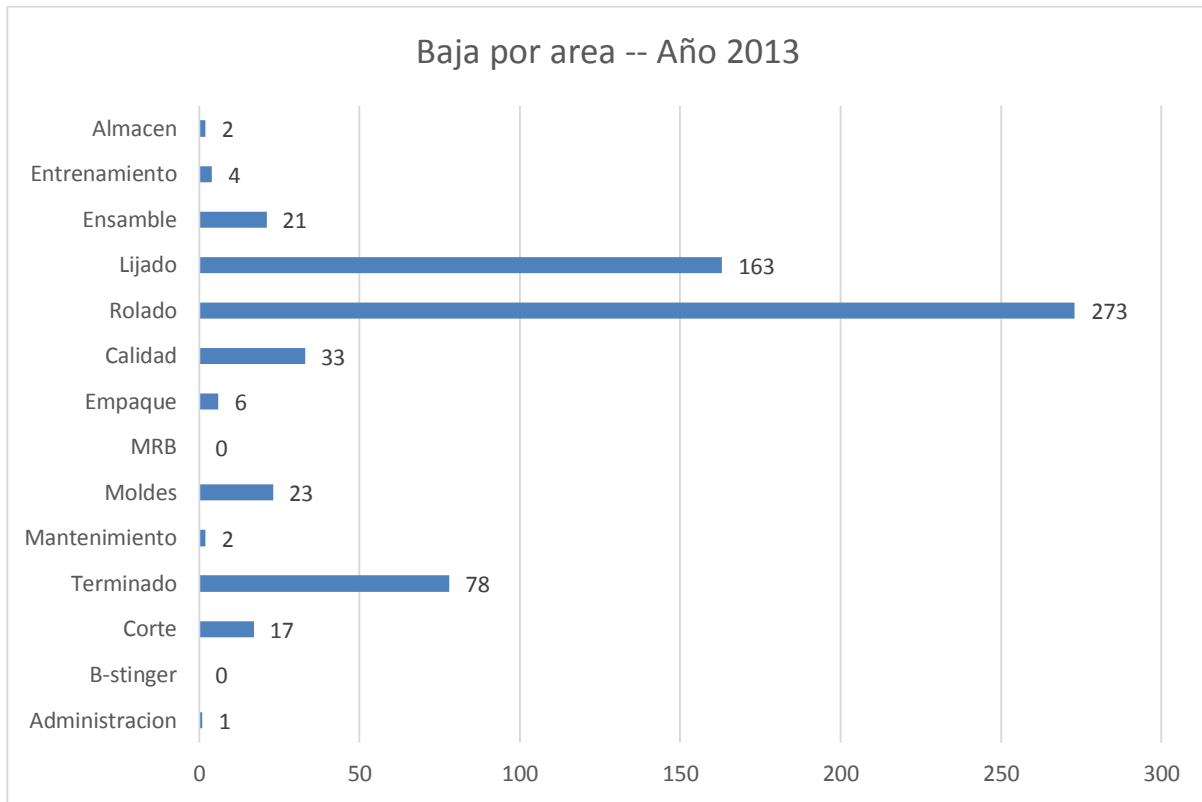


Fuente: Generación propia.

De acuerdo a *offshoregroup.com* (2013) una de las razones las cuales quizás causen elevados niveles de rotación seria cuando los empleados provienen del interior del país. **Figura 9** nos indica niveles del estado natal reflejan que la empresa ya está seleccionando, en la mayoría de los casos, empleados pertenecientes al estado local. Esto indica un nivel de casi el 40% de empleados son en realidad provenientes del estado natal local—Baja California Norte.

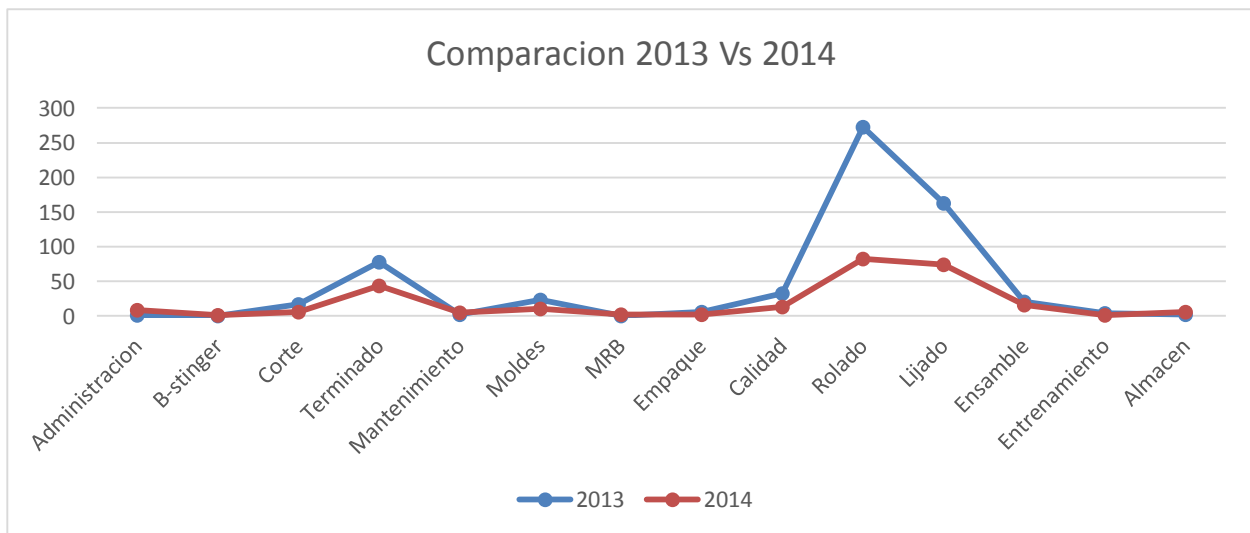
En la figura No 10 se indican los resultados en los cuales se refleja que la mayoría de las personas a los cuales se les aplicaron estos dos cuestionarios pertenecen a las áreas que reflejan el mayor movimiento de rotación de personal, las áreas de Lijado y Terminado ambos con un 19.6%

Figura No 11



Fuente: Departamento de Relaciones Humanas de *Advanced Arrow* (2014)

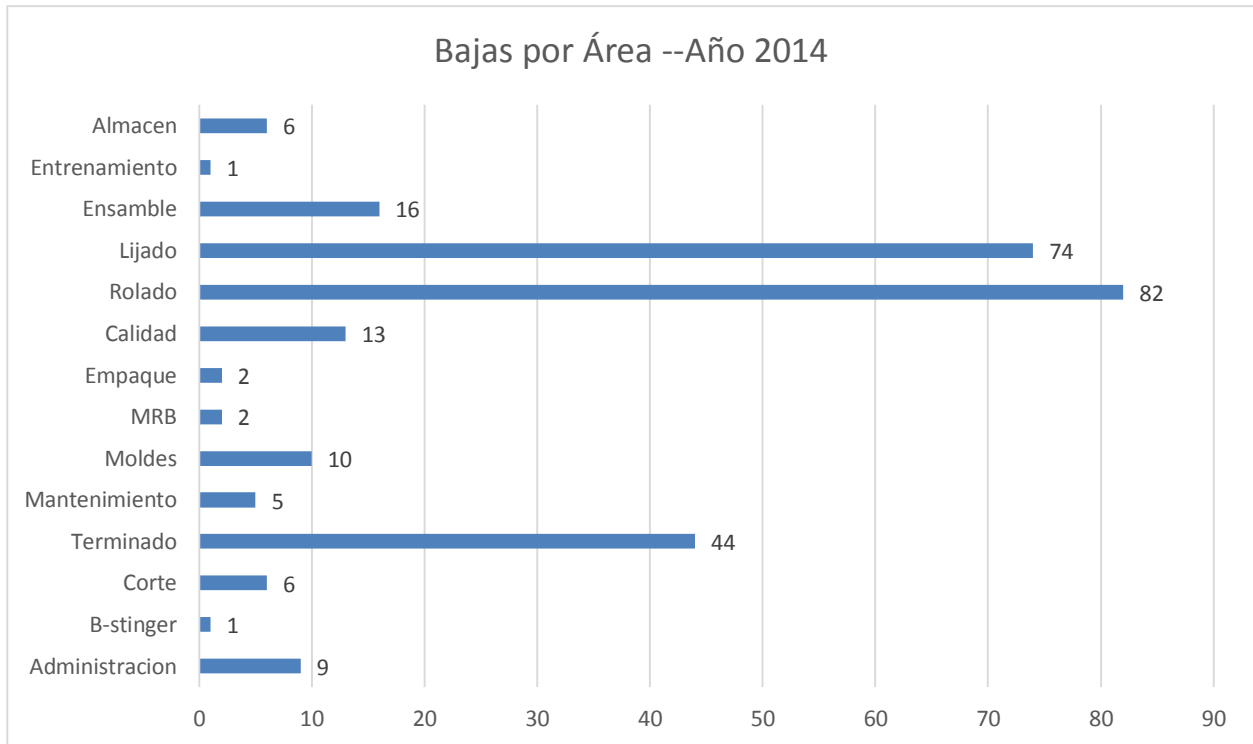
Figura 12



Fuente: Departamento de Relaciones Humanas de *Advanced Arrow* (2014)

En Figuras 11 y 12 se logra apreciar que aun así existe una tremenda diferencia en los totales de cada área, se aprecia también que las áreas afectadas permanecen las mismas. En otras palabras parece ser los porcentajes permanecen muy similares de un año al otro.

Figura No 13



Fuente: Departamento de Relaciones Humanas de *Advanced Arrow* (2014)

En la **figura 13** se logra apreciar una de las áreas de alto valor de bajas fue el área de rolado con 82 (30.25%) bajas en total para el año 2014.

Cabe mencionar estas tres áreas -- Rolado, Lijado y Terminado-- se merecen un mejor y más detallado análisis para lograr una mejor investigación del porqué estas áreas poseen los números más elevados de rotación de personal. Y, asimismo lograr implementar medidas de prevención y empezar en estas áreas para confirmar su efectividad.

5.1.2 Números reales de la rotación de personal de *Advanced Arrow*

Basados en los valores obtenidos del departamento de relaciones humanas, se obtuvo los siguientes valores de la rotación de personal actual de *Advanced Arrow* proveniente de los años 2013 y 2014, respectivamente:

Tabla No 3 Valores actuales de la rotación de personal para el año 2013

2013	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Sum
Total	278	389	414	416	407	416	399	400	392	389	308	287	4495
Nuevos	116	141	84	76	67	66	49	56	58	20	1	0	734
Se fueron	10	50	76	74	64	57	48	46	60	92	32	16	625
Involuntarios	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Mtor	1.1%	11.1%	16.7%	16.1%	14.0%	12.0%	10.3%	9.8%	13.5%	21.9%	8.1%	3.1%	12.0%

Fuente: Gerencia de relaciones Humanas de *Advanced Arrow* (2014)

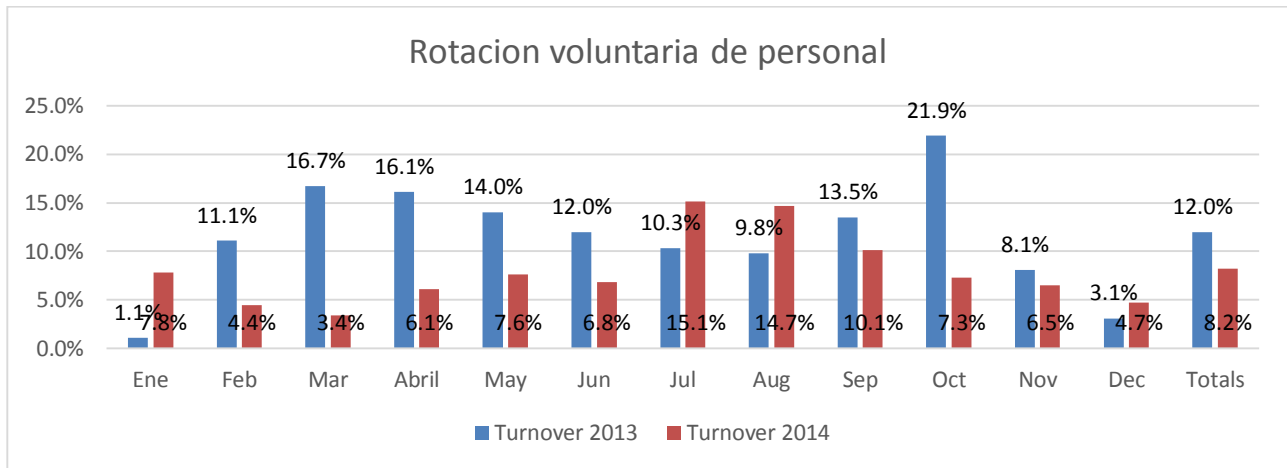
Tabla No 4 Valores actuales de la rotación de personal para el año 2014

2014	Ene	Feb	Mar	Abril	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec	Sum
Total	279	267	258	276	270	286	298	298	296	298	295	275	3396
Nuevos	3	3	5	19	19	50	59	63	40	30	13	1	305
Se fueron	22	12	9	18	22	23	54	53	34	24	20	13	304
Involuntarios	6	6	6	6	6	6	7	7	6	6	6	6	74
Mtor	7.8%	4.4%	3.4%	6.1%	7.6%	6.8%	15.1%	14.7%	10.1%	7.3%	6.5%	4.7%	8.2%

Fuente: Gerencia de relaciones Humanas de *Advanced Arrow* (2014)

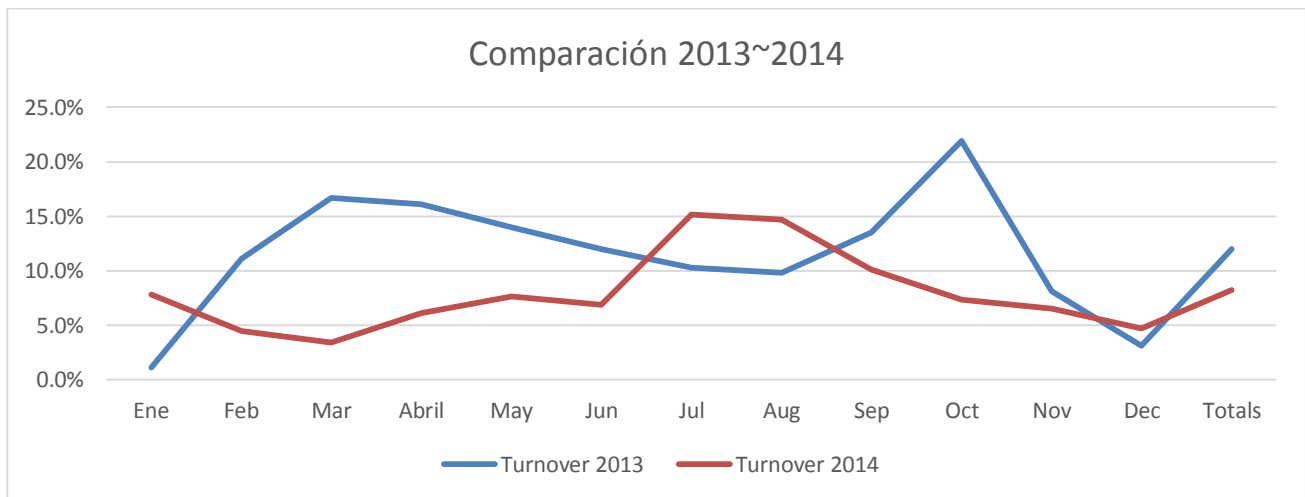
Por ende—se conoce el número real de la rotación de personal a Diciembre del 2014—este es de 8.2% y se conoce que este todavía no es el numero deseado.

Figura No 14 Comparación de rotación de personal (voluntaria) del 2013 y 2014



Fuente: Gerencia de relaciones Humanas de *Advanced Arrow* (2014)

Figura No 15 Comparación de Rotación de personal 2013 Vs 2014



Fuente: Gerencia de relaciones Humanas de *Advanced Arrow* (2014)

Se logra observar—de acuerdo a la simple comparación entre años 2013 y 2014—que aun cuando existe una diferencia de 1,100 empleados o de aproximadamente un 25%, se redujo el porcentaje total de la rotación de personal a un 3.8% menos.

Esto es una muy buena indicación pero, esto pasó por la misma reducción de personal y la eliminación del tercer turno—el cual estaba produciendo la más alta rotación de personal a la vez.

5.1.3 Análisis de las causas de rotación de personal:

De acuerdo a la tabla No 5 en página 53, muchas de las razones de la alta rotación de personal son problemas personales con un 53.8%. Otra cantidad de trabajadores de un 11.5 % justificaron su rotación por problemas de horarios. Las demás causas estarían explicadas por la poca remuneración, problemas de transportación y por relaciones con los supervisores a un 3.8 % cada uno. Aunque un considerable 23.1 % fue causado por otros factores, como por ejemplo: Cuidado de un pariente, etc.

Tabla No 5 ¿Porque decidiste dejar tu trabajo en la empresa?

¿Porque decidiste dejar tu trabajo en la empresa?

	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Poca remuneración	3.8	3.8	3.8
Problema personal	53.8	53.8	57.7
Problema de transportación	3.8	3.8	61.5
Relaciones con supervisor	3.8	3.8	65.4
Horario	11.5	11.5	76.9
Otro	23.1	23.1	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia

Ningún empleado reportará en escrito que ellos deciden abandonar sus posiciones por la baja paga—puesto que tampoco se desea “hablar mal” o hacer comentarios “negativos” de la empresa en caso exista la posibilidad de regresar a trabajar, en el futuro.

Esto es evidente—puesto que existen muchas referencias actuales las cuales confirman muchos empleados. Estos mismos algunas veces regresan después de laborar para otras empresas. Aun así cuando esas otras empresas les pagaban más a ellos por sus servicios.

Adicionalmente, se analizan las preguntas relacionas a prevenir rotación de personal. Una de estas preguntas, ¿Qué podemos hacer para prevenir busques otro trabajo? Provee información muy relevante a este tema:

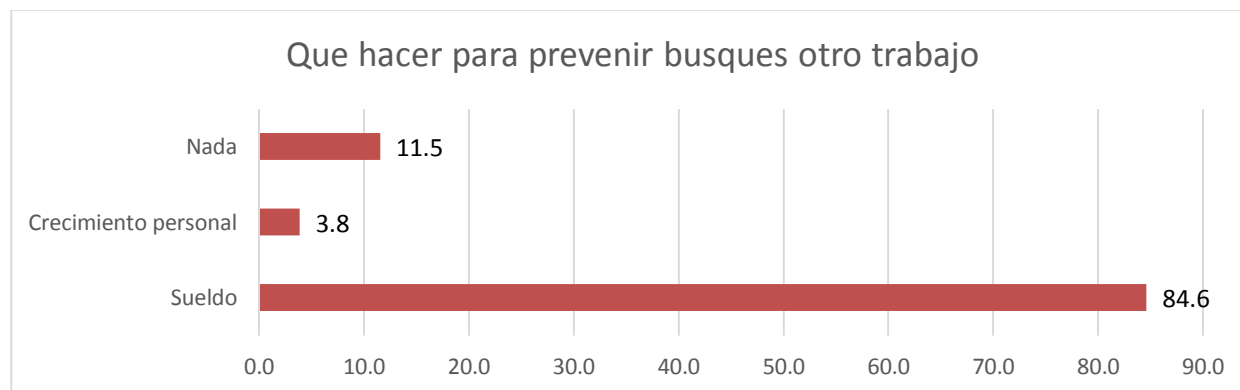
Tabla No 6 ¿Qué podemos hacer para prevenir busques otros trabajos?

¿Qué podemos hacer para prevenir busques otros trabajos?

	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sueldo	84.6	84.6	84.6
Crecimiento personal	3.8	3.8	88.5
Nada	11.5	11.5	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia.

Figura No 16



Fuente: elaboración propia.

Cuando se pregunta de una manera indirecta, para obtener información deseada, se logra observar que la razón principal, desde el punto de vista del empleado, sin haber abandonado su posición; es por cuestión del salario, con un fuerte 84.6%. Esto seguido con un pequeño pero significativo porcentaje de 3.8% que indica claramente los empleados aprecian su crecimiento personal.

Un simple análisis de la Figura No 16 — obtenido con la información proveniente de los empleados clave — los cuales nunca han dejado sus posiciones con la empresa — se les pide — hipotéticamente y en simple términos — si algo te molestara seriamente como para hacerte pensar en abandonar tu posición con la empresa — ¿cuál sería una de las razones principales abandonarías tu posición?

La simple mayoría responde que si les aumentáramos sus sueldos—esto prevendría el abandono de sus posiciones con la empresa.

Esta información se debe aprovechar y—comparando con las empresas de la misma área y/o giro — lograr aumentar los salarios a un nivel si no igual, un poco más elevados para desanimar el abandono de sus posiciones con la empresa por baja paga.

Se logra observar, a la misma vez, que en **tabla No 7** en esta página, se aprecia también que los empleados desean ayuda de la empresa para su crecimiento y desarrollo personal.

Este porcentaje de 3.8% de esta Figura—aun cuando parezca no significativa—coincide con los resultados de la pregunta en la **Figura No 17** en página 56 —la cual pregunta: ¿Que puede hacer la empresa para mejorar mi trabajo?

Tabla No 7 ¿Que podría hacer la empresa para ayudarte a mejorar en tu trabajo?

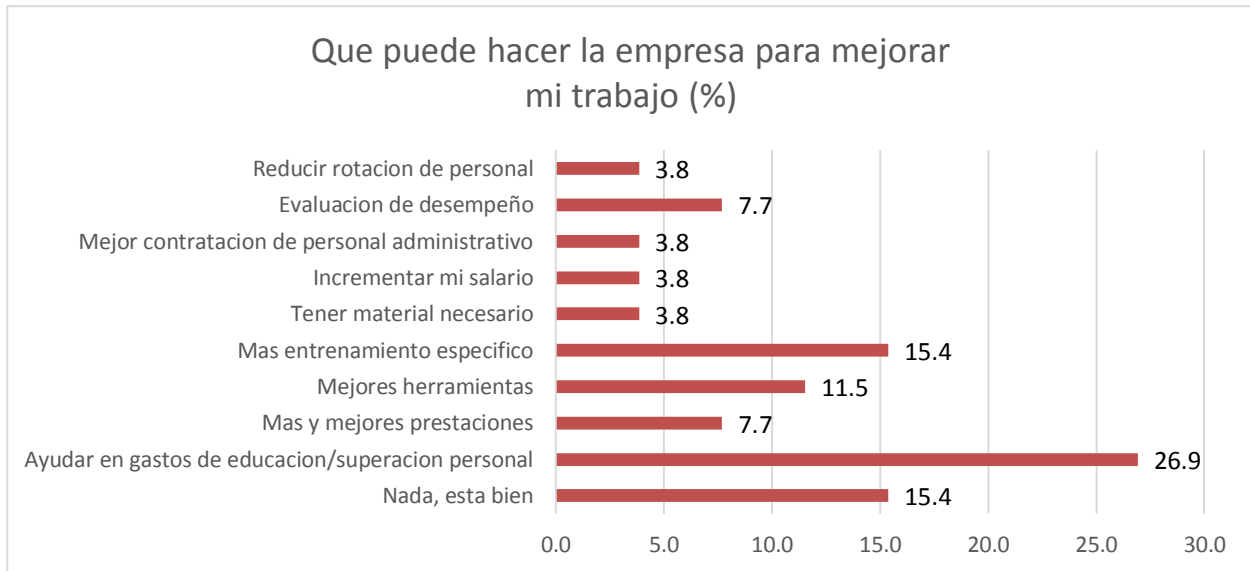
¿Que podría hacer la empresa para ayudarte a mejorar en tu trabajo?			
	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nada, todo esta bien	15.4	15.4	15.4
Ayudar en gastos de educación/superación personal	26.9	26.9	42.3
Mas y mejores prestaciones	7.7	7.7	50.0
Mejores herramientas	11.5	11.5	61.5
Mas entrenamiento especifico	15.4	15.4	76.9
Tener material necesario	3.8	3.8	80.8
Incrementar mi salario	3.8	3.8	84.6
Mejor contratación de personal administrativo	3.8	3.8	88.5
Evaluación de desempeño	7.7	7.7	96.2
Reducir rotación de personal	3.8	3.8	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: elaboración propia

Respuesta con mayor peso, o de un 26.9%, los empleados respondieron: Ayudar en gastos de educación y/o superación personal. Otra área—la cual también coincide con la recomendación a

la implementación de una estrategia para mejorar e incrementar los valores del capital humano de los empleados de la empresa *Advanced Arrow*.

Figura No 17 ¿Qué puede hacer la empresa para mejorar mi trabajo?



Fuente: elaboración propia

La empresa debe tomar ventaja de esta importante fuente de información y retroalimentación de estos empleados para mejorar no solo los niveles de rotación de personal, pero también lograr mejorar los niveles de *empowerment* (implementar e incrementar) en todos los niveles de gerencia hasta los niveles más bajos o los empleados funcionando como operadores básicos.

Aunado con un 15.4% de empleados que desean más entrenamiento específico—esto en línea con el 3.8% de la Figura No 16 en página 54—o el deseo por crecimiento personal. A la misma vez, continuando el análisis de la figura 17, un 11.5 % desea tener acceso a mejores herramientas, con la selección de más y mejores prestaciones al mismo nivel que la evaluación de empeño con un 7.7% cada uno.

5.1.4 Análisis FODA

Tabla No 8

	Fuerzas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Internas	Ambiente de trabajo	Empresa en proceso de crecimiento Localización física	Baja paga	Empresas cercanas que paguen mas
Externas	Único en este giro en México	Nueva y mejor materia prima	Personal necesita educación y entrenamiento específico	Empresas en Asia

Fuente: Generación propia

La fuerza de *Advanced Arrow* es definitivamente su entorno o ambiente de trabajo. Esto es lo que le da poder a la empresa y se debe de tomar ventaja de esta fuerza.

Una debilidad de la empresa son los salarios para las personas en todo nivel pero el énfasis debe de colocarse en los empleados de más baja escala...el operador común.

Las oportunidades son dos principales: Que la empresa está en un periodo de crecimiento y su localización física-la cual es una fuerza obvia al colocar la empresa en un área fácil de encontrar y con fácil acceso para los posibles empleados.

Las amenazas son todas las empresas maquiladoras en el área vecinal los cuales están pagando más que *Advanced Arrow* a los empleados desde su punto de comienzo con la empresa.

5.1.5 Determinación del costo de rotación de personal

Inmediatamente, al momento en que se obtiene un empleado nuevo—se le empieza a remunerar aun así cuando solo se les provee entrenamiento básico y se les provee también una rápida familiarización con la empresa y sus departamentos.

El costo básico de un empleado nuevo es de \$ 900 pesos a la semana.

Esto cubre solo el costo por persona únicamente si estas personas fuesen new empleados generales—esto no cubre los costos del entrenador— o los costos de los supervisores y/o líderes para permanecer con ellos para asegurar se les continua un entrenamiento más específico a un área de trabajo.

Una vez—el empleado nuevo decide abandonar su posición—esto causa costos automáticos e imposibles de calcular o cuantificar que provienen de:

- 1) Cuando el empleado no asiste-causa una interrupción en el flujo de trabajo normal.
- 2) Causa re-organización de los empleados que permanecen
- 3) Causa prolongación de tiempo para lograr la producción del día/el turno.
- 4) Muchas veces estos mismos factores causan atraso en la obtención de las metas.
- 5) El trabajo del día normal se incrementa con la adición de trabajo atrasado.
- 6) Esto causa por ende—una posibilidad de la disminución en calidad del producto.
- 7) Y, por la misma presión—causa también errores que se reflejarán después de las entregas.

Los costos aproximados por entrenamiento varían de acuerdo al departamento en que se entrene al empleado. De acuerdo a información proveniente de cada supervisor (a 11 de Marzo del 2015) de los varios departamentos, los siguientes son los resultados obtenidos:

Departamento de corte:

Se entrena la persona por un día en cada función:

- a) Un día cortando patrones con orientación de fibras a ceros grados
- b) Un día cortando patrones con orientación de fibras a noventa grados
- c) Un día utilizando los dados para cortar papel y fibra de vidrio
- d) Un día para cortar con la maquina cortadora chica-la Polar.
- e) Y por último—un día para cortar con la maquina cortadora grande, la *Robocut*.

En total—se dedica una semana para entrenar a una persona y observar la reacción del empleado a su acomodo con el equipo de trabajo, el área de trabajo y con el resto del personal. Este departamento entrenó dos personas nuevas en los últimos 90 días—de los cuales, solo uno permaneció. Uno de ellos tenía problemas de comunicación y no podía leer ni escribir.

Departamento do ensamble:

Se toma también como una semana para que el empleado se sienta a gusto con la función y el trabajo a desempeñar. Este departamento entrenó dos personas nuevas en los últimos 90 días de los cuales solo uno permanece con la empresa.

Departamento de rolado

Se utilizan aproximadamente de tres a seis días para el entrenamiento de personal nuevo en este departamento con varias funciones críticas para el proceso. Sus funciones son las siguientes:

- a) Rolado de material
- b) Rolado de celofán
- c) Corte de insertos de celofán
- d) Rolado de tubos industriales.

Este departamento es el que posee más problemas de rotación y es el departamento con el número más grande de personal nuevo en el departamento. En los últimos 90 días se entrenaron 16 personas nuevas de los cuales 8 todavía permanecen con la empresa.

Departamento de lijado—el cual posee cuatro áreas específicas: Lijado, Hornos, Corte y Extracción. El tiempo de entrenamiento también varía de acuerdo al área a entrenar pero se puede decir que en una semana se logra entrenar a cualquier empleado en cualquiera de sus áreas.

En los últimos 90 días se contrataron 11 personas de los cuales solo 7 permanecen todavía con la empresa.

Por departamento: Lijado y Rolado son los dos con la más alta rotación de personal. Esto concuerda con la gráfica 13 en página 50.

Departamento de Calidad

En esta área se contrataron 7 personas nuevas en los últimos 90 días. De estos cuatro todavía permanecen con la empresa.

Departamento de terminado.

Terminado posee también varias áreas específicas las cuales requieren como mínimo una semana de entrenamiento para estar familiarizado con sus funciones. Sin embargo, existen dos áreas críticas las cuales requieren un entrenamiento mucho más elevado por sus operaciones más complejas y las unidades con las cuales se trabaja.

Estas son las áreas de Etiquetado y el área de *Silk Screening* (estampado con tinta). Estas dos áreas requieren entre uno y dos meses de entrenamiento para lograr un operador al cual se le puede dejar solo con su operación y su máquina.

Este departamento ha entrenado tres personas en los últimos 90 días. De estos, dos permanecen con la empresa hasta esta fecha (Marzo 11, 2015).

Otras áreas incluyen administración, ingeniería y desarrollo e investigación. El entrenamiento en estas áreas definitivamente toma más de una semana.

En suma, en los últimos 90 días, se perdió el siguiente número de empleados:

Tabla No 9

Departamento	Perdió	Departamento	Perdió
Corte	1	Lijado	4
Ensamble	1	Calidad	3
Rolado	8	Terminado	1
Total	18		

Fuente: Supervisores de *Advanced Arrow*.

Estos son solo los números del turno de la mañana (matutino). En total, se perdieron 18 personas— y considerando la mayoría de ello trabajaron más de una semana. Esto es un acumulado de un promedio de 900 pesos a la semana por cada uno con un valor de \$ 16,200 aproximadamente.

Con información de la Figura No 13 en página 50, Bajas por área—2014, se puede calcular la pérdida total de ingresos basados solo en una semana de trabajo por empleado perdido.

$$217 \text{ bajas} \times 900 \text{ pesos (1 semana de trabajo)} = \$ 195,300 \text{ pesos al año.}$$

$$\text{Mas el costo de entrenamiento} = \frac{1}{2} \text{ semana} = \frac{1800}{2} \times 217 = 195,300 \text{ por año}$$

Un entrenador cuesta un promedio de 1800 pesos por semana.

$$\text{Mas el costo de un supervisor} = \frac{1}{2} \text{ semana} = \frac{3,200}{2} \times 217 = 347,200 \text{ por año}$$

Un supervisor cuesta un promedio de 3,200 pesos por semana. Si se calcula un supervisor utiliza al mínimo 4 horas diarias en un empleado nuevo, eso resulta en el costo de 0.5 semana de su salario o un total de \$ 1,600 pesos por semana.

Se calcula entonces que el costo total por año en la pérdida de 217 personas seria de un promedio de \$ 737,800 pesos moneda nacional o un equivalente a 3,400 pesos invertidos por persona.

Tabla No 10

	Costo/semana	Costo por ½ semana	Por persona por año	Total / 2014
Empleado	\$ 900	\$ 450	900*217	\$ 195,300
Entrenador	\$ 1,800	\$ 900	900*217	\$ 195,300
Supervisor	\$ 3,200	\$ 1,600	1,600*217	\$ 347,200
Total				\$ 737,800

El costo de un empleado nuevo entonces se podría calcular a un promedio de (737,800/217) o de **\$ 3,400 pesos por semana** una vez agregados los costos de entrenamiento y supervisión.

Adicionalmente, se logra definir el porcentaje de pérdidas por departamento, por año.

Tabla No 11 Porcentaje de R de P por departamento, por año—Año 2014

Administración	3.32%	Entrenamiento	0.37%
Almacén	2.21%	Lijado	27.31%
Bstinger	0.37%	Mantenimiento	1.85%
Calidad	4.80%	Moldes	3.69%
Corte	2.21%	MRB	0.74%
Empaque	0.74%	Rolado	30.26%
Ensamble	5.90%	Terminado	16.24%

Fuente: elaboración propia.

Aunado a los valores monetarios, existen otros valores los cuales está más difícil aproximar su costo. Algunos de ellos:

- a) La presión en el personal que permanece el cual tiene que entrenar personal nuevo y tiene la responsabilidad de aumentar su producción para nivelar las necesidades actuales del departamento.
- b) La calidad en el producto terminado
- c) El tiempo perdido por entrenamiento
- d) Baja moral del equipo que permanece con la empresa y la responsabilidad adicional de obtener las metas de producción.

5.1.6 Ayuda para la mejora del trabajador

Una estrategia ideal está basada en el resultado de la retroalimentación obtenida cuando se pregunta qué puede hacer la empresa para prevenir los empleados abandonen sus puestos—esto, de acuerdo a la **Figura No. 16** en página 54, es el aumento de salarios.

Sin embargo—aunque tengamos ese conocimiento como base, el aumento de salarios a una empresa como *Advanced Arrow*—es mucho más fácil decirlo que implementarlo.

De acuerdo a la información proveniente de los empleados los cuales ya abandonaron sus posiciones—la mayoría de las empresas en la cercanía de la planta están pagando un poco más de lo que *Advanced Arrow* está pagando (\$ 900 pesos por semana) después de los bonos y ayuda de transporte. Una de estas fuentes son varios empleados que abandonaron su posición trabajando para mi propio departamento de Investigación y Desarrollo. Estos empleados son la información más efectiva para la confirmación de la necesidad de una revisión sistemática a la estructura de pago en la empresa.

Se requiere una revisión sistemática puesto que incrementar los salarios de las personas en los niveles más bajos crea la necesidad de hacer lo mismo con todas las posiciones para permanecer equitativo y en balance.

Quizás varios años atrás se lograba justificar el no desarrollar o implementar un sistema de paga basado en el desempeño de los trabajadores—con el cual se lograría también sobreponer los problemas evidentes cuando otras empresas empiezan a competir pagando más a los puestos a personas entrantes. Sin embargo, en estos tiempos - la empresa debe reaccionar oportunamente para sobresalir en circunstancias cambiantes—esto solo posible por medio de tácticas y operaciones para el incremento de salarios de acuerdo al desempeño del trabajador.

5.1.7 Retorno y retención de personal en las empresas

Un factor clave que se confirmó—basado en los resultados obtenidos—fue que *Advanced Arrow* posee la fortaleza de un ambiente de trabajo deseado por los empleados.

A la misma vez—se obtuvo la siguiente información del personal el cual abandonó su posición anteriormente y decidió regresar a la empresa. Aun así cuando ellos (la mayoría, los cuales si trabajaron para otras empresas durante su ausencia) obtenían una mejor remuneración.

Esto es una indicación clara de la fortaleza de la empresa *Advanced Arrow*.

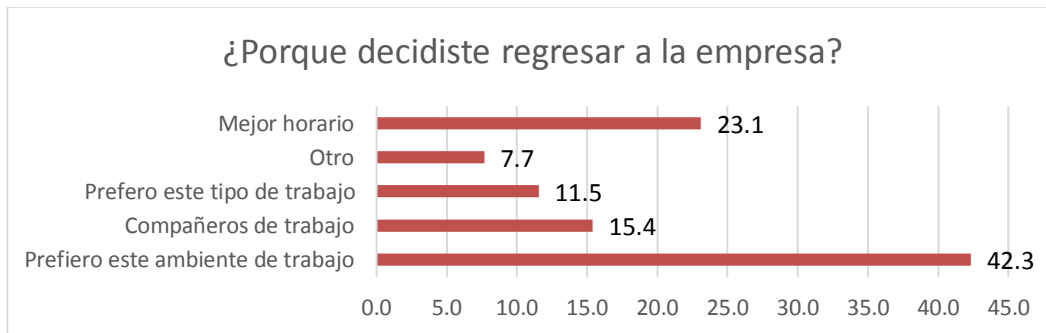
Tabla No 12

¿Porque decidiste regresar a la empresa?

		Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Prefiero este ambiente de trabajo	42.3	42.3	42.3
	Compañeros de trabajo	15.4	15.4	57.7
	Prefero este tipo de trabajo	11.5	11.5	69.2
	Otro	7.7	7.7	76.9
	Mejor horario	23.1	23.1	100.0
	Total	100.0	100.0	

Fuente: Generación propia.

Figura No 18



Fuente: Generación propia

El otro factor clave que se identificó como un área pobre (debilidades) de la empresa *Advanced Arrow* fue en el área del salario—el cual, de acuerdo a *Loes, Miller y Yoskowitz (2008)*, ellos definen el salario como una de las razones principales a poner atención si se desea reducir los niveles de rotación del personal.

Basados en respuestas obtenidas de los cuestionarios, se obtiene lo siguiente:

- 1) La mayoría del personal abandona su posición en busca de una mejor remuneración.

De la pregunta, “*Si pudieras cambiar algo, que cambiarías*”—se obtuvo lo siguiente:

Tabla No 13

¿Si pudieras cambiar algo en nuestra empresa, que sería?

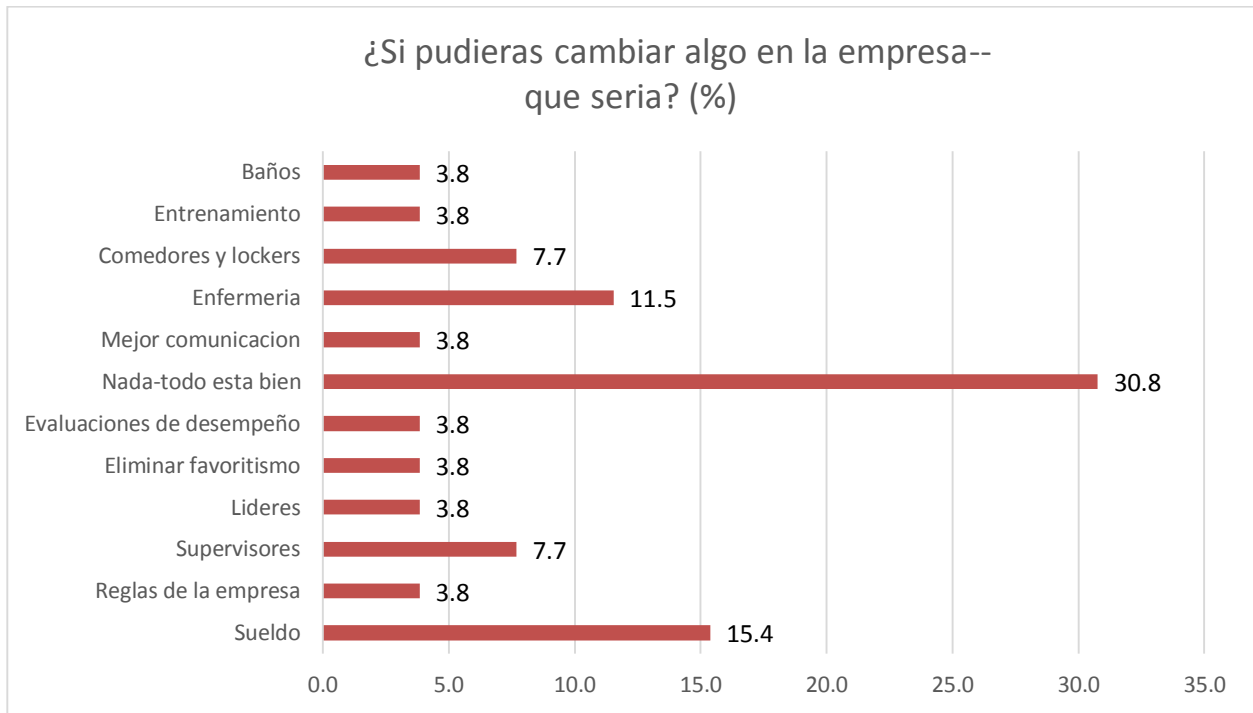
	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Sueldo	15.4	15.4	15.4
Reglas de la empresa	3.8	3.8	19.2
Supervisores	7.7	7.7	26.9
Líderes	3.8	3.8	30.8
Eliminar favoritismo	3.8	3.8	34.6
Evaluaciones de desempeño	3.8	3.8	38.5
Nada-todo esta bien	30.8	30.8	69.2
Mejor comunicación	3.8	3.8	73.1
Enfermería	11.5	11.5	84.6
Comedores y lockers	7.7	7.7	92.3
Entrenamiento	3.8	3.8	96.2
Baños	3.8	3.8	100.0
Total	100.0	100.0	

Fuente: Generación propia.

Cabe mencionar numerosas otras áreas para mejoras—si la empresa deseara implementar medidas las cuales son mencionadas por este grupo específico de empleados, incluyendo todos los supervisores, enlistado en orden de importancia:

- Implementación de una enfermería, con un 11.5%
- Entrenamiento de supervisores y la mejora de comedores y lockers, ambos con un 7.7%
- El resto: Mejora de las reglas de la empresa, entrenamiento de líderes, eliminar favoritismo, implementar evaluaciones por desempeño, mejorar la comunicación, mejor entrenamiento y por último, mejorar los baños, todos y cada uno de ellos con un 3.8%.

Figura No 19



Fuente: Generación propia.

Asimismo; en la pregunta para personal clave con la empresa: ¿Qué podemos hacer para prevenir busques otro trabajo? De la figura 16 en página 54.

La repuesta fue de mejorar la remuneración.

En suma, se logra deducir que aun así cuando *Advanced Arrow* posee la fortaleza de un buen ambiente de trabajo, se identifica también un área muy importante de una debilidad el cual es el salario. Esto afecta directa y negativamente los niveles de rotación del personal.

Otro factor el cual afecta la rotación del personal y en la cual se identificó una necesidad para la empresa y se logra identificar como un área de una posible mejora para la empresa: Esta es el área de ayuda para gastos de educación y superación personal. Ver Figura No 17 en página 56.

Se logra obtener información relevante a una sugerencia para la gerencia en posibles alternativas para mejorar aún más las relaciones laborales y aumentar el sentido de pertenecía de los empleados. Esto en si se convertirá en una mejora inmediata en el capital humano de la empresa.

De acuerdo al reporte de *Neagu* (2012) se reconoce que toda inversión a mejorar el capital humano de las empresas beneficia al empleado, la empresa, la comunidad y la nación.

5.1.8 Estrategias para reducir la rotación de personal

De acuerdo a *Dobronich*, (2012) se recomienda la siguiente lista de acciones para mejorar los niveles de rotación de personal y toda área de trabajo en *Advanced Arrow*, a la misma vez.

1. Socialización
2. Clima laboral sano
3. Crear una marca fundacional,
4. Establecer retos para todos
5. Desarrollar el personal
6. Incentivos personales e individuales
7. Optimizar los medios de comunicación
8. Promover herramientas para el aprendizaje continuo
9. Promover una cultura de confianza mutua
10. Lograr el balance entre la vida laboral y la vida familiar

Bajo socialización:

La gerencia está hoy en día está implementando eventos en los cuales se promueve la socialización. Esto entre los círculos de los empleados de administración individualmente y entre todo personal de la empresa con los empleados de administración. Se implementó la fiesta de Navidad—con la adición de premios para los empleados. Un paseo de Verano por año, celebración especial para el día de las madres, fiesta de Halloween, día del padre y celebración de cumpleaños por grupos del mes. La idea es lograr continuar y mejorar estos eventos.

Bajo clima laboral sano:

Aun cuando *Advanced Arrow* ya está reconocido por un excelente clima laboral, se continúa trabajando en la mejora continua de las relaciones entre trabajadores, líderes y supervisores para

incrementar los niveles de confianza entra todo personal. Solo cuando se tiene confianza se logra una comunicación efectiva.

Creando una marca fundacional:

La nueva gerencia-ahora bajo un sistema nuevo de un corporativo, provee la seguridad necesaria para establecer la marca para competir más fuerte en los mercados. La clara indicación de esta fortaleza está en el continuo incremento de los números de producción y en la adición de nuevos modelos cada año.

Establecer retos para todos:

Un área la cual necesita un poco de trabajo para su implementación. Para esto se requiere una planeación detallada con goles específicos por persona, por equipos y por áreas. Una vez estos retos se ponen a funcionar, la idea es establecer retos con metas posibles y reales.

Desarrollo de personal:

Un área crítica de una necesidad la cual nunca se acaba. La necesidad de incrementar los niveles del capital humano. A como se puede apreciar en la Tabla No 2 de página 29—México todavía está en niveles muy bajos cuando se compara con otros países. La idea sería empezar para lograr avanzar e incrementar el capital humano de los trabajadores. Después de todo, se beneficia la empresa, el trabajador, la comunidad y por ende, la nación.

Incentivos personales e individuales:

Aunado a la idea de establecer retos para cada trabajador, cuando se acompaña a este reto la promesa de un incentivo, se logra motivar a los trabajadores de una manera positiva. En adición a incentivos laborales, se recomienda también establecer incentivos para la continuación de la educación de cada individuo.

Optimización de los medios de comunicación:

Una de las áreas de más importancia para esta empresa y cualquier otra empresa. Aun así cuando todos hablamos un solo idioma, se tiende a confundir las instrucciones. Por ende, la habilidad de

lograr una comunicación efectiva resta en las manos de una gerencia capaz de establecer las mejores prácticas cuando se trata de comunicación entre trabajadores y la administración.

Promoción de herramientas para un aprendizaje continuo:

Aun cuando se logra obtener herramientas de comunicación como la implementación de computadoras para los supervisores. Todavía existe la continua necesidad de proveer la educación y el entrenamiento necesario para que el personal logre sus metas y logre a la vez desarrollar su potencial individual. La idea principal es lograr mantener el deseo de una mejora continua para cada uno de los miembros de todo equipo de trabajo.

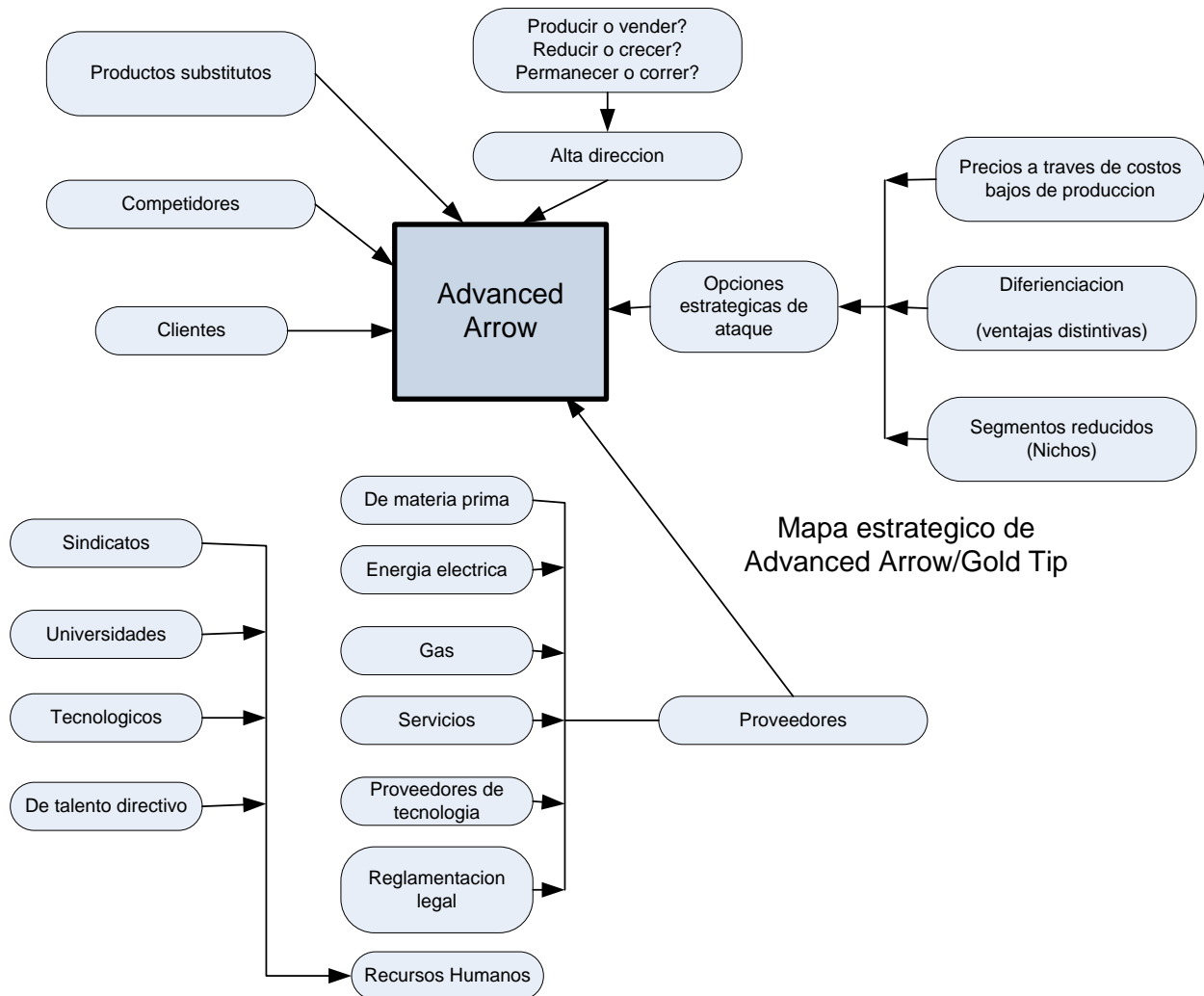
Promoción de una cultura de confianza mutua:

Un área clave cuando se desea participar en una comunicación eficiente y efectiva entre todo miembro de la empresa. La idea sería de practicar *empowerment* de tal manera que todo empleado logre un mejor nivel de confianza para con sus superiores y hacia el resto de los trabajadores/compañeros. De acuerdo a *Emerson*, (2012) las mejores empresas que logran los más altos niveles en la implementación del *empowerment* logran a la vez los niveles más bajos de rotación de personal.

Lograr el balance entre la vida laboral y la vida familiar:

Esto solo posible después de la implementación de varias otras recomendaciones para lograr la armonía necesaria para trabajar en confianza de tal manera que todo mundo está consciente de las necesidades de cada miembro y se trabaja en equipo para lograr las metas individuales y por equipo.

Figura No 20 Mapa estratégico de *Advanced Arrow*



Fuente: (Hernandez y Rodriguez & Palafox de Anda, 2012)

Basado en las respuestas obtenidas de los dos cuestionarios, una estrategia ideal sería de incrementar los salarios de los operadores a un punto de pérdida igual al de la competencia y si es posible un poco más elevado para prevenir empleados abandonen sus posiciones.

Continuar el monitoreo del ausentismo e incrementar el *empowerment* en toda área para lograr una mejor comunicación entre todo el personal. Se reconoce que el ausentismo está ligado directamente a los niveles de rotación de personal puesto que los empleados usualmente dan una

indicación de ausentismo elevado antes de abandonar la empresa. Ausentismo en una indicación de que algo anda mal y necesita atención. Si esta atención no se provee, el costo a pagar será la alta rotación del personal.

La siguiente estrategia sería el incremento al nivel del capital humano por medio de programas de entrenamiento. Estos programas disponibles de manera local y foránea por medio de las instituciones locales disponibles para la educación del personal del *Advanced Arrow*. Esto requerirá de una planeación detallada para su implementación en avance, claro, con ayuda y participación de la empresa corporativa.

Otra estrategia ideal sería la implementación de un incentivo monetario para los empleados cada vez que se les entrene en algo nuevo o diferente. Una vez ellos completen este dicho entrenamiento específico—ellos poseen la habilidad de cubrir sus áreas de conocimiento a como se requiera. Entre más entrenamiento reciban ellos—se les otorga un marcador específico el cual determina su nuevo salario.

La idea es de promover competición interna, motivación para nuevo aprendizaje y a la vez, se asegura el optimizar adecuadamente al personal cuando se requiera una necesidad temporal o permanente de cualquier departamento.

Aunada a esta misma estrategia—se debe de promover—por medio de bonos o incentivos—la participación de voluntarios para las áreas más difícil de trabajo. En este caso, estamos hablando de los departamentos los cuales poseen los más altos niveles de rotación de personal. Estas áreas son, por sus propios niveles de alta rotación: Rolado, Lijado y Terminado.

La planeación estratégica contiene tres aspectos:

- 1) Conceptualización

Donde estamos y a donde deseamos llegar, como y cuando. La idea principal es prever el futuro.

- 2) Competitividad

Lograr los objetivos con una ventaja competitiva sobre el mercado local. En este caso se está hablando del mercado de la mano de obra. Se requiere una planeación para lograr ser más

competitivo que los mercados con los cuales se está compitiendo, ejemplo: otras maquiladores locales.

3) Creación de la estrategia de acuerdo a la situación presente y la futura.

La idea, basados entonces en lo que la empresa ya sabe posee—es planear con lo que se posee — en el caso de *Advanced Arrow*-posee una ventaja sobre los demás competidores con su buen ambiente de trabajo. Utilizar esta ventaja competitiva para alcanzar las metas deseadas.

La idea básica de la estrategia es lograr las metas deseadas por medio de los planes tal a como fué previsto.

En el área de los elementos a monitorear:

El macro-entorno global:

Se desea estar al tanto de como el desarrollo de los productos está afectado por los fenómenos económicos de las economías mundiales. El desarrollo de la materia prima —los materiales compuestos—está creciendo en los mercados de los EUA y en Europa. La participación de México en este mercado de esta materia prima está creciendo. Por lo tanto, si el mercado de la materia prime crece, los precios eventualmente bajarán.

Cabe notar que el costo de la materia prima es uno de los que más afectan el costo directo del producto. Por ende, bajos costos de la materia prima lograrán más dividendos para los inversionistas de la corporación.

Conclusiones

En suma, se logra apreciar cómo es que la rotación de personal está directamente ligada a muchas causas pero entre las más importantes a considerar son los salarios de los empleados y en este caso, la mayoría serían los operadores generales.

Basados en estudios locales del mercado—se logra identificar que *Advanced Arrow* no está todavía al igual cuando se compara sus salarios a los de las empresas equivalentes en la misma área, al mismo giro y en la misma ciudad.

Se reconoce a la misma vez todos los factores adicionales que afectan la rotación de personal:

- El ambiente organizacional
- La Competitividad en el mercado
- El compromiso personal
- El entrenamiento
- La gerencia
- Los incentivos a los empleados
- La mejora continua
- La motivación
- Las prestaciones
- La productividad
- Las promociones
- Los salarios
- La satisfacción laboral
- El sentido de pertenencia

A la misma vez, se identifica un área de necesidad que sería la inversión en el capital humano. Esta inversión pagaría muy buenos dividendos puesto que ayudaría a incrementar los valores del capital humano de la empresa. Esto en sí—aparte de promover la educación en los empleados—ayuda a incrementar los valores del sentido de pertenencia de los empleados e incrementa su lealtad a la empresa.

Recomendaciones:

Basados en la información obtenida de la empresa y en la información de varias fuentes de estudios, se logra el siguiente resumen de recomendaciones a implementar:

- 1) Considerar igualar y si es posible superar los niveles de paga para los operadores cuando se compara con lo que pagan maquiladoras en el entorno y en los parques industriales cercanos. Se ha confirmado que la mayoría de las personas abandonaron sus posiciones— aun así después de invertir varios años en la empresa—por razones financieras cuando otras plantas los inician a un pago más elevado del que poseen.

Esto tomando en consideración que existen varias empresas maquiladoras en el entorno las cuales están pagando salarios más elevados lo cual atrae el talento humano.

- 2) Entrenamiento para personal encargado de la selección de posibles potenciales. Esto para la selección adecuada del personal con las mejores características para un mejor desempeño y para asegurar un empleado leal a la empresa.

Claro—en esta área, al igual que en toda otra área de los procesos—medir el desempeño es la tarea a desarrollar. Esto requerirá de una detallada implementación de un sistema de monitoreo con el cual se lograrían también medir todo desempeño, de las unidades, de los materiales y así también como la de los trabajadores

- 3) Desarrollo personal de los supervisores para implementar e incrementar el *empowerment* y así obtener una mejor coordinación de los empleados bajo su cargo. La idea principal sería un mejor acople y mayor confianza para que las personas logren comunicarse y lograr solventar cualquier necesidad personal antes de causar ausentismo.

El *empowerment* es usualmente implementado desde la parte superior hacia los empleados de los puestos más bajos. Es modelado por la autoridad más alta de la empresa.

- 4) Desarrollo del capital humano. Sería después de todo, una inversión en la fuente principal de talento en las empresas—su gente. Mejorar el talento humano de la empresa es primordial para lograr un mejor desempeño y reducir los niveles de rotación.

Mejorar el talento humano para incrementar los niveles del capital humano es en sí—por sí solo—una tarea que nunca acaba. Y por ende, se recomienda una detallada planeación para su implementación. Tomando en cuenta que este proceso es un círculo virtuoso. En otras palabras, una vez se comienza a invertir en el capital humano, esta inversión se convierte en una fuerte retroalimentación para continuar la mejora continua del mismo capital humano.

Anexo 1

Cuestionario No 1

Empleados de reingreso

Cuestionario para empleados que han abandonado sus puestos anteriormente y han regresado a la empresa.

Datos básicos:

a) Área de trabajo:

b) Tiempo trabajando con la empresa (en meses):

c) Edad:

d) Estado donde nació:

e) **Sexo:**

1. Femenino ()

2. Masculino ()

f) **Estado civil:**

1. Soltero ()

2. Casado ()

3. Divorciado/a ()

4. Unión libre ()

g) **Grado de educación**

1. Primaria ()

2. Secundaria ()

3. Preparatoria ()

4. Universidad ()

5. Otros ()

Información general:

Instrucciones: Marque con una “x” la respuesta apropiada.

1. **¿Cuánto tiempo trabajaste con nosotros antes de irte la última vez?**
- a) Menos de 3 meses ()
 - b) Entre 3 y 6 meses ()
 - c) Entre 6 meses y 1 año ()
 - d) Más de un año. ()
2. **¿Porque decidiste dejar tu trabajo?**
- a) Poca remuneración ()
 - b) Problema personal ()
 - c) Problema de transportación ()
 - d) Cercanía a escuelas ()
 - e) Relaciones con supervisor ()
 - f) Horario ()
 - c) Otro ()
- Especifique:
-

3. **¿Cuánto tiempo estuviste fuera de nuestra empresa?**
- a) Menos de 6 meses ()
 - b) Entre 6 meses y un año ()
 - c) Más de un año ()
4. **¿Trabajaste para otra empresa durante ese tiempo?**
- a) Si ()
 - b) No ()

Si la respuesta es “Si” a No 4.....

5. **¿Ganabas más dinero en la otra empresa comparado con nosotros?**
- a) Si ()
 - b) No ()

6. **¿Porque decidiste regresar con nosotros?**
- a) Prefiero este ambiente de trabajo ()

- b) Compañeros/as de trabajo ()
 - c) Prefiero este tipo de trabajo ()
 - d) Aquí pagan mejor ()
 - e) Horario ()
 - f) Otro ()
- Especifique:
-
-

7. ¿Qué podemos hacer para prevenir busques por otros trabajos?

8. Para ti, ¿qué es lo más importante que ofrece nuestra empresa?

9. Si pudieras cambiar algo en nuestra empresa--¿que sería?

Anexo 2

Cuestionario No 2

Cuestionario para personas clave en la empresa

El propósito de este cuestionario es para proveer una orientación con respecto a la rotación de personal en la empresa. Se agrade de antemano su cooperación para obtener esta información, la cual ayudará a la empresa a mejorar las condiciones futuras para sus trabajadores.

Datos básicos:

- a) Área de trabajo:
- b) Tiempo trabajando con la empresa (en meses):
- c) Edad:
- d) Lugar de nacimiento :

Instrucciones: Marque con una “x” la respuesta apropiada.

- e) Sexo:
 - 1. Femenino ()
 - 2. Masculino ()
- f) Estado civil:
 - 1. Soltero ()
 - 2. Casado ()
 - 3. Divorciado/a ()
 - 4. Unión libre ()
- g) Grado de educación
 - 1. Primaria ()
 - 2. Secundaria ()
 - 3. Preparatoria ()
 - 4. Universidad ()
 - 5. Otros ()

Información específica:

Instrucciones: Marque con una “x” la respuesta apropiada.

1. ¿Qué te motiva ir a trabajar a la empresa cada mañana?
- a) Estoy ansioso de empezar un nuevo día ()
 - b) Trabajar en equipo ()
 - c) Estoy obligado a trabajar ()
 - d) Familia ()
 - e) La paga ()
 - f) Mis responsabilidades ()
 - g) Otro ()

Especifique:

2. ¿Qué parte de tu trabajo hace que desees quedarte más tiempo en casa?
- a) No me agrada lo que hago ()
 - b) No me agrada el ambiente de trabajo ()
 - c) Relaciones con supervisor ()
 - d) Relaciones con compañeros/as de trabajo ()
 - e) Ninguno ()
 - f) La rutina ()
 - g) Mi sueldo ()
 - h) Horario ()
 - c) Otro ()

Especifique:

3. ¿Qué es lo que te apasiona en el área de tu trabajo con la empresa?
- a) Hacer algo nuevo y diferente ()
 - b) Mejorar lo que hago todos los días ()
 - c) Saber cómo lo que hago afecta positivamente la empresa ()

- d) Trabajar en equipo—ser parte de un equipo ()
- e) Me gusta trabajar ()
- d) Otro: ()

Especifique:

4. Si te cambiáramos a otro departamento — ¿Que extrañarías más de tu trabajo actual?

- a) Mis compañeros/as ()
- b) Mi entorno ()
- c) Lo que hago ()
- c) Otro ()

Especifique:

5. ¿Qué factores te obligarían a dejar de venir a trabajar a la empresa?

- a) Poca remuneración ()
- b) Problema personal ()
- c) Problema de transportación ()
- d) Cercanía a escuelas ()
- e) Ambiente laboral ()
- f) Relaciones con supervisor ()
- g) Otro ()

Especifique:

6. Si ganaras la lotería y no tuvieras que trabajar -- ¿qué extrañarías más (en este trabajo)?

- a) Mis compañero/as ()
- b) Mi entorno ()
- c) Lo que hago ()
- d) Otro ()

Especifique:

7. ¿Qué te gustaba de lo que hacías en tus trabajos anteriores lo cual no estás haciendo en esta empresa?

8. Si tuvieras una vara mágica, ¿qué cambiarías en:
 - a) ¿Tu empresa?
 - b) ¿Tu puesto de trabajo?
 - c) ¿Tus responsabilidades?

9. ¿Qué te gustaría hiciera la gerencia para reconocer tus esfuerzos en el trabajo?

10. ¿Te gustaría aprender algo nuevo en tu puesto de trabajo?

11. ¿Que podría hacer la empresa para ayudarte a mejorar en tu trabajo?

Referencias bibliográficas

- Araujo, A. (10 de Junio de 2013). Rotacion de personal. (O. E. Romero-Aguilar, Entrevistador)
- Bersin, J. (25 de Marzo de 2012). *Has Human Resources Become Out of Date?* Obtenido de Forbes.com: <http://www.forbes.com/sites/joshbersin/2012/03/25/has-human-resources-become-out-of-date/>
- Business Dictionary. (2014). *What is human capital?* Obtenido de [www.businessdictionary.com](http://www.businessdictionary.com/definition/human-capital.html#examples): <http://www.businessdictionary.com/definition/human-capital.html#examples>
- Composite-Build.com. (2012). *What are composites?* Obtenido de Connecting the building industry to composite materials: <http://compositebuild.com/inform/what-are-composites/>
- Cox, J., & Garcia, B. (26 de Enero de 2010). *Cross border industries in Mexico*. Obtenido de Redalyc.org: <http://www.redalyc.org/pdf/395/39512458005.pdf>
- Daum, K. (30 de Septiembre de 2013). *8 Tips for Empowering Employees*. Obtenido de [www.inc.com](http://www.inc.com/kevin-daum/8-tips-for-empowering-employees.html): <http://www.inc.com/kevin-daum/8-tips-for-empowering-employees.html>
- Dobronich, V. (20 de Julio de 2012). *10 metas para retener y motivar el talento*. Obtenido de Estrategia y Negocios: <http://www.estrategiaynegocios.net/blog/2012/07/20/10-metas-para-retener-y-motivar-el-talento/>
- EDC-Tijuana. (2013). *Tijuana Labor Cost*. Obtenido de How to do business in Tijuana: <http://tijuanaedc.org/how-to-start/cost-of-business>
- Emerson, A. (15 de Febrero de 2012). *The Benefits of Employee Empowerment*. Obtenido de Credit Union Times: <http://www.cutimes.com/2012/02/15/the-benefits-of-employee-empowerment>
- Encyclopedia.com. (2008). *Maquiladoras*. Obtenido de Encyclopedia Internacional de Ciencias Sociales,: <http://www.encyclopedia.com/doc/1g2-3045301445.html>
- entrepreneur.com. (6 de Abril de 2014). *Human resources*. Obtenido de Human Resources definition: <http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/human-resources#>
- Garcia, M. F., Posthuma, R. A., Mumford, T., & Quiñones, M. (2009). The Five Dimensions of Pay Satisfaction in a. *APPLIED PSYCHOLOGY*, 58(4), 509-519. doi:10.1111/j.1464-0597.2008.00370.x
- Garcia-Rivera, B. R., & Rivas-Tovar, L. A. (2008). Un modelo de percepción de la rotación laboral en la población de trabajadores de la industria maquiladora mexicana. *Innovar : Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17(29), 107-114.
- Hernandez y Rodriguez, S. J., & Palafox de Anda, G. (2012). *Adminstracion*. Mexico : McGraw Hill.

- Johnson, T. (2013). *History of carbon fiber*. Obtenido de The growth and future of carbon fiber: <http://composite.about.com/od/Industry/a/History-Of-Carbon-Fiber.htm>
- Krenz, B., & Krenz, C. (Junio de 2004). Producing more arrows everyday. *Inside Archery*, págs. 38-49.
- Loess, K., Miller, V. V., & Yoskowitz, D. (2008). Internacionalizacion empresarial, salarios, formacion y rotacion de los trabajadores de las maquilas. *Revista Internacional del trabajo*, 127(2-3), 277-305.
- Mayhew, R. (16 de January de 2011). *Employee turnover definitions & calculations*. Obtenido de smallbusiness.chron.com: <http://smallbusiness.chron.com/employee-turnover-definitions-calculations-11611.html>
- Meyer, M., Chrysler-Fox, P., & Roodt, G. (25 de Julio de 2009). *Human resources Vs. Human capital, what is in a name?* Recuperado el 23 de Noviembre de 2014, de <https://www.academia.edu/Download>: <https://www.academia.edu/Download>
- Neagu, O. (2012). The market value of human capital: an empirical analysis. *Annals of the University of Oradea*, 21(2), 256-264. Obtenido de Annal of the university of Oradea, Science Series.
- Offshoregroup.com. (22 de October de 2013). *The interior of Mexico vesus the border of Mexico for Manufacturing*. Obtenido de Offshoregroup.com: <http://offshoregroup.com/2012/10/22/the-interior-of-mexico-versus-the-border-of-mexico-for-businesses/>
- Programa IMMEX*. (19 de Diciembre de 2014). Obtenido de Secretaria de Economia de Mexico: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/immex>
- Tijuana, E. (2013). *Tijuana Labor Cost*. Obtenido de How to do business in Tijuana: <http://tijuanaedc.org/how-to-start/cost-of-business>
- Tijuana-Informativo. (29 de Agosto de 2013). *CARLOS BUSTAMANTE INAUGURÓ EL 4º. FORO INTERNACIONAL DE PROVEEDURÍA AEROESPACIAL*. Obtenido de Tijuana Informativo: <http://tijuanainformativo.info/index.php/local/19734-carlos-bustamante-inauguro-el-4o-foro-internacional-de-proveeduria-aeroespacial>
- Ye, J.-E. (2012). 7 Principles for employee empowerment. *Seri Quarterly*, 5(4), 90-93.