

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA
CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**



**ROTACIÓN DE PERSONAL: ESTUDIO REALIZADO EN LA
EMPRESA MAQUILADORA, ICU MEDICAL DE MÉXICO, S.A. de
C.V.**

**TESIS QUE
PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA
XÓCHITL ESTELA VÁZQUEZ DOMÍNGUEZ**

Ensenada, B. C.

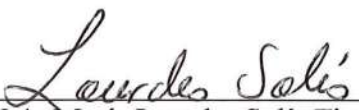
Marzo del 2006

CONSTANCIA DE APROBACIÓN

Director de la Tesis: 
Dra. Blanca Rosa García Rivera

Aprobado por los integrantes del sínodo:

1.- 
M.P. María Concepción Ramírez Barón

2.- 
M.A. María Lourdes Solís Tirado

3.- 
Dra. Andrea Spears Kirkland

A mi esposo e hijo: Por su amor y apoyo incondicional.

Agradecimientos

A la prestigiosa Universidad Autónoma de Baja California por haberme brindado la oportunidad de ascender intelectualmente.

A los maestros y asesores por sus enseñanzas y apoyos. Especialmente a mi directora de Tesis por su valiosa guía y paciencia.

A la empresa ICU Medical de México S.A de C.V. por el acceso y facilidades brindadas para la realización de este estudio, especialmente a Jorge Velázquez y Adriana Gutiérrez.

Resumen

La rotación de personal directo de la empresa maquiladora ICU Medical de México, S.A de C.V. dedicada al ensamble de producto médico para la administración de soluciones intravenosas, representa una problemática importante para el desarrollo y éxito de la organización. El objetivo general del estudio de tipo cuantitativo correlacional, fue el determinar si las variables de: Perfil sociodemográfico del trabajador, satisfacción laboral percibida y tipo de liderazgo ejercen alguna influencia significativa sobre la decisión del trabajador directo en abandonar la compañía. El instrumento de medición utilizado fue un cuestionario en escala de Likert integrado por veinte reactivos. La investigación encontró una influencia significativa entre las variables de satisfacción laboral percibida y el tipo de liderazgo ejercido con la rotación de personal, así mismo demostró que no existe influencia significativa entre el perfil sociodemográfico del trabajador y la rotación de personal. La investigación concluye afirmando que sí existe relación entre las variables utilizadas, dando paso a la aceptación de la hipótesis principal e invitando a futuras investigaciones en el tema abordar dimensiones y marcos muestrales no utilizados en la investigación.

Abstract

Labor turnover constitutes one of the most important obstacles to the development and successful organization of the ICU Medical of Mexico, a *maquiladora* company dedicated to the assembly of intravenous medical products. The main objective in this quantitative, co-relational study is to determine whether the following variables significantly influence a worker's decision to abandon the labor force. The variables are: social demographic profile of the worker; perceived labor satisfaction; and managerial leadership style. This study used a 20-question, Likert-scale survey, and the results of the questionnaire show a significant correlation between labor turnover and perceived labor satisfaction and managerial leadership style. The results also show that there is no significant correlation between labor turnover and the social demographic profile of the worker. This case study concludes by affirming that a relationship does exist between the variables utilized in the investigation as well as confirming the principal hypothesis. It also invites future studies on the question of labor turnover that consider aspects and variables not considered in this study.

Tabla de Contenido

Introducción	1
Capítulo 1: Marco de Referencia	8
1.1 Estudios realizados	8
1.2 Modelos de rotación existentes	18
1.2.1 Modelo de Thomas N. Martin	18
1.2.2 Modelo unificado de rotación de las organizaciones	22
1.2.3 Modelo simplificado de March y Simon	26
1.3 Orígenes y estado actual de la industria maquiladora	27
1.3.1 Origen económico de las actividades de maquila	27
1.3.2 Localización espacial de las empresas maquiladoras	28
1.3.3 Personal ocupado en las plantas maquiladoras	29
1.4 ICU Medical de México, S.A. de C.V.	30
Capítulo 2: Metodología	33
2.1 Descripción del problema de estudio	33
2.2 Descripción del instrumento de medición	34
2.3 Planteamiento del problema de investigación	38
2.4 Definición conceptual de las variables	41
Capítulo 3: Análisis y resultados	44
3.1 Captura de información	44
3.2 Frecuencias obtenidas	46
3.2.1 Perfil sociodemográfico	46
3.2.2 Satisfacción laboral percibida	48
3.2.3 Liderazgo	51
3.2.4 Rotación	53
3.3 Correlación de dimensiones de perfil sociodemográfico	56
3.4 Desarrollo de prueba de hipótesis y discusión de resultados	59
Capítulo 4: Conclusiones Generales	64
4.1 Hallazgos	64
4.2 Recomendaciones	65
4.3 Limitaciones	67
4.4 Investigaciones futuras	68
Anexos	69
Referencias	107
	viii

Lista de Tablas

Número		Página
1.1	Definición de variables del modelo de Thomas N. Martin	20
1.2	Definición de las variables de modelo unificado de Bluedorn	24
3.1	Ponderación de las respuestas	44
3.2	Ponderación de respuestas de perfil sociodemográfico	45
3.3	Estadísticas – Edad	47
3.4	Estadísticas – Estado Civil	47
3.5	Estadísticas – Escolaridad	47
3.6	Estadísticas – Número de Hijos	48
3.7	Estadísticas – Antigüedad en la empresa	48
3.8	Estadísticas – Centralización	49
3.9	Estadísticas – Equidad	49
3.10	Estadísticas – Compañerismo	50
3.11	Estadísticas – Reconocimiento	50
3.12	Estadísticas – Satisfacción Percibida	51
3.13	Estadísticas – Retroalimentación	51
3.14	Estadísticas – Apoyo a Subordinados	52
3.15	Estadísticas – Empatía	52
3.16	Estadísticas – Conocimiento de Subordinados	53
3.17	Estadísticas – Distribución de Justicia	53
3.18	Estadísticas – Oportunidades de Promoción	54
3.19	Estadísticas – Gusto por el ensamble	54
3.20	Estadísticas – Equipo de Trabajo	55
3.21	Estadísticas – Ambiente de Trabajo	55
3.22	Estadísticas – Trato de la jefa de línea	56
3.23	Correlación de variables	59

Lista de Gráficas

Número		Página
1	Personal ocupado en las maquiladoras por género	29
2	Personal ocupado en las maquiladoras por entidad federativa	30

Lista de Figuras

Número		Página
1.1	Matriz de congruencia	5
1.2	Modelo del proceso de rotación de Thomas N. Martin	19
1.3	Modelo unificado de rotación de Bluedorn	23
1.4	Versión simplificada del modelo de March y Simon's	26
2.1	Modelo de rotación Ex Ante	43
3.1	Comprobación de Relación entre Hipótesis	60
3.2	Modelo de Rotación Resultante	63

Tablas en Anexos

Número		Página
1	Frecuencias – Edad	76
2	Frecuencias – Estado Civil	76
3	Frecuencias – Escolaridad	76
4	Frecuencias – Número de Hijos	77
5	Frecuencias – Antigüedad en la Empresa	77
6	Frecuencias – Centralización	77
7	Frecuencias – Equidad	78
8	Frecuencias – Compañerismo	78
9	Frecuencias – Reconocimiento	78
10	Frecuencias – Satisfacción Percibida	79
11	Frecuencias – Retroalimentación	79
12	Frecuencias – Apoyo a Subordinados	79
13	Frecuencias – Empatía	80
14	Frecuencias – Conocimiento de Subordinados	80
15	Frecuencias – Distribución de Justicia	80
16	Frecuencias – Oportunidades de Promoción	81
17	Frecuencias – Gusto por el ensamble	81
18	Frecuencias – Equipo de Trabajo	81
19	Frecuencias – Ambiente de Trabajo	82
20	Frecuencias – Trato de jefa de Línea	82
21	Correlación de Pearson – Edad	83
22	Correlación de Pearson – Estado Civil	83
23	Correlación de Pearson – Antigüedad en la Empresa	84
24	Correlación de Pearson – Número de Hijos	84
25	Sumatoria de Ponderaciones – Satisfacción Laboral Percibida	85
26	Sumatoria de Ponderaciones - Liderazgo	89
27	Sumatoria de Ponderaciones – Rotación	93

Gráficas en Anexos

Número		Página
1	Frecuencias – Edad	97
2	Frecuencias – Estado Civil	97
3	Frecuencias – Escolaridad	98
4	Frecuencias – Numero de Hijos	98
5	Frecuencias – Antigüedad en la Empresa	99
6	Frecuencias – Centralización	99
7	Frecuencias – Equidad	100
8	Frecuencias – Compañerismo	100
9	Frecuencias – Reconocimiento	101
10	Frecuencias – Satisfacción Percibida	101

11	Frecuencias – Retroalimentación	102
12	Frecuencias – Apoyo a Subordinados	102
13	Frecuencias – Empatía	103
14	Frecuencias – Conocimiento de subordinados	103
15	Frecuencias – Distribución de Justicia	104
16	Frecuencias – Oportunidades de Promoción	104
17	Frecuencias – Gusto por el ensamble	105
18	Frecuencias – Equipo de Trabajo	105
19	Frecuencias – Ambiente de Trabajo	106
20	Frecuencias – Trato de jefa de línea	106

Introducción

La investigación que se presenta a continuación analiza la relación que existe entre la rotación de personal directo de la empresa maquiladora ICU Medical de México, S.A. de C.V., (en adelante, ICU Medical de México) el perfil sociodemográfico del trabajador, la satisfacción laboral percibida por él mismo y el tipo de liderazgo que se ejerce.

La empresa ICU Medical de México, esta ubicada en Ensenada Baja California, esta dedicada al ensamble de productos médicos para la administración de soluciones intravenosas, con un total de doscientos veinte trabajadores directos. La compañía presenta una tasa promedio de rotación mensual del 13%, esto indica que si la compañía desea mantener su nivel de fuerza laboral se enfrenta a la necesidad de recontractar el 13% de su planta laboral cada mes.

Las contrataciones y abandonos constantes por parte del personal directo, representan una problemática importante para la compañía y su desempeño. El fenómeno de la rotación de personal impide el desarrollo y eficiencia de la organización, ya que, además de incurrir en gastos adicionales como gastos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y retiro, la productividad y eficiencia del área productiva de la empresa se ve afectada de manera significativa.

Cada vez que un empleado directo decide abandonar la compañía, dejará un puesto vacante, que deberá ser cubierto a la brevedad por otro trabajador de nuevo ingreso, el cual no cuenta con las habilidades y capacitación necesaria para cubrir las expectativas del puesto vacante, requiriendo para ello de un periodo de adaptación y capacitación, prolongándose en algunas ocasiones dicho periodo hasta por treinta días o más.

De acuerdo a Hope y Hill (1997) cuando los empleados se retiran, la maquiladora incurre en costos extras asociados con tiempo extra de los empleados que permanecen y el

entrenamiento de nuevos empleados. Por esto, es crítico determinar los factores involucrados con el vínculo del empleado hacia las maquiladoras del norte de México.

Existen diferentes estudios sobre rotación de empleados tanto de la industria maquiladora como de otros sectores, tomando en cuenta distintos factores internos y externos. El presente estudio pretende combinar dos factores internos y un factor externo. Se ha considerado trascendente estudiar la relación entre los factores señalados y la rotación de personal.

El estudio ayudará a identificar y comprender los factores que influyen de manera significativa en la rotación de personal, facilitando con esto la selección y retención de empleados directos de producción y contribuyendo al control y disminución de los costos antes descritos.

Para la investigación se dispone de los recursos necesarios para efectuarla como tiempo para efectuar la investigación documental y de campo, acceso a la información, disponibilidad de los sujetos encuestados, entre otros, considerándose la investigación como viable.

Las preguntas de investigación utilizadas en el estudio son: ¿La decisión de continuar laborando para la empresa se ve influida por el grado de satisfacción en el trabajo percibido por el empleado? ¿Cómo influye el tipo de liderazgo que ejercen los supervisores de producción, en la tasa de rotación de la empresa maquiladora ICU Medical de México? y ¿Qué características sociodemográficas presentan los trabajadores directos de la empresa maquiladora ICU Medical de México que presentan antigüedad en su trabajo?

El objetivo general del estudio es conocer cómo influyen la satisfacción en el trabajo, el tipo de liderazgo y el perfil sociodemográfico del trabajador en la tasa de rotación de personal directo en la empresa maquiladora ICU Medical de México. Así mismo, tiene como objetivos particulares: el comprobar si el grado de satisfacción en el trabajo percibido por el empleado influye significativamente en su decisión de continuar laborando para la

empresa; determinar si el tipo de liderazgo tiene una influencia significativa en el deseo de desarrollar antigüedad en el personal directo de la empresa; e identificar qué características sociodemográficas presenta el personal directo de la empresa que desarrolla antigüedad.

El alcance del estudio es de tipo correlacional, ya que tiene como propósito el conocer como influyen las variables independientes sobre la variable dependiente. El método empleado para la recolección y análisis de los datos es de tipo cuantitativo.

La variable dependiente utilizada es la rotación de personal, entendiéndose como la salida voluntaria de un trabajador de la empresa en que labora. La rotación en la industria maquiladora de exportación se refiere tanto al cambio voluntario de empleo de una planta maquiladora a otra, como la salida de una planta para dirigirse a otro sector económico o hacia actividades no económicas.

Las variables independientes utilizadas en esta investigación son: el perfil sociodemográfico del trabajador, la satisfacción laboral percibida por él mismo y el tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa. Entendemos por perfil sociodemográfico el conjunto de características individuales inherentes a la edad, género, estado civil, escolaridad, origen migratorio, número de hijos, entre otros, que presenta el personal directo encuestado. La satisfacción laboral percibida se refiere al grado de satisfacción en el trabajo percibido por el trabajador directo como resultado del contacto con el medio ambiente laboral. La variable de liderazgo se puede definir como la modalidad o características propias de la forma en que el supervisor influye en los subordinados para que se esfuercen en lograr las metas establecidas por la organización.

El instrumento de medición fue elaborado con un escalamiento tipo Likert, consistiendo en un conjunto de veinte reactivos presentados en forma de afirmaciones ante los cuales se les pedirá a los participantes, externen su opinión eligiendo una de las cinco opciones.

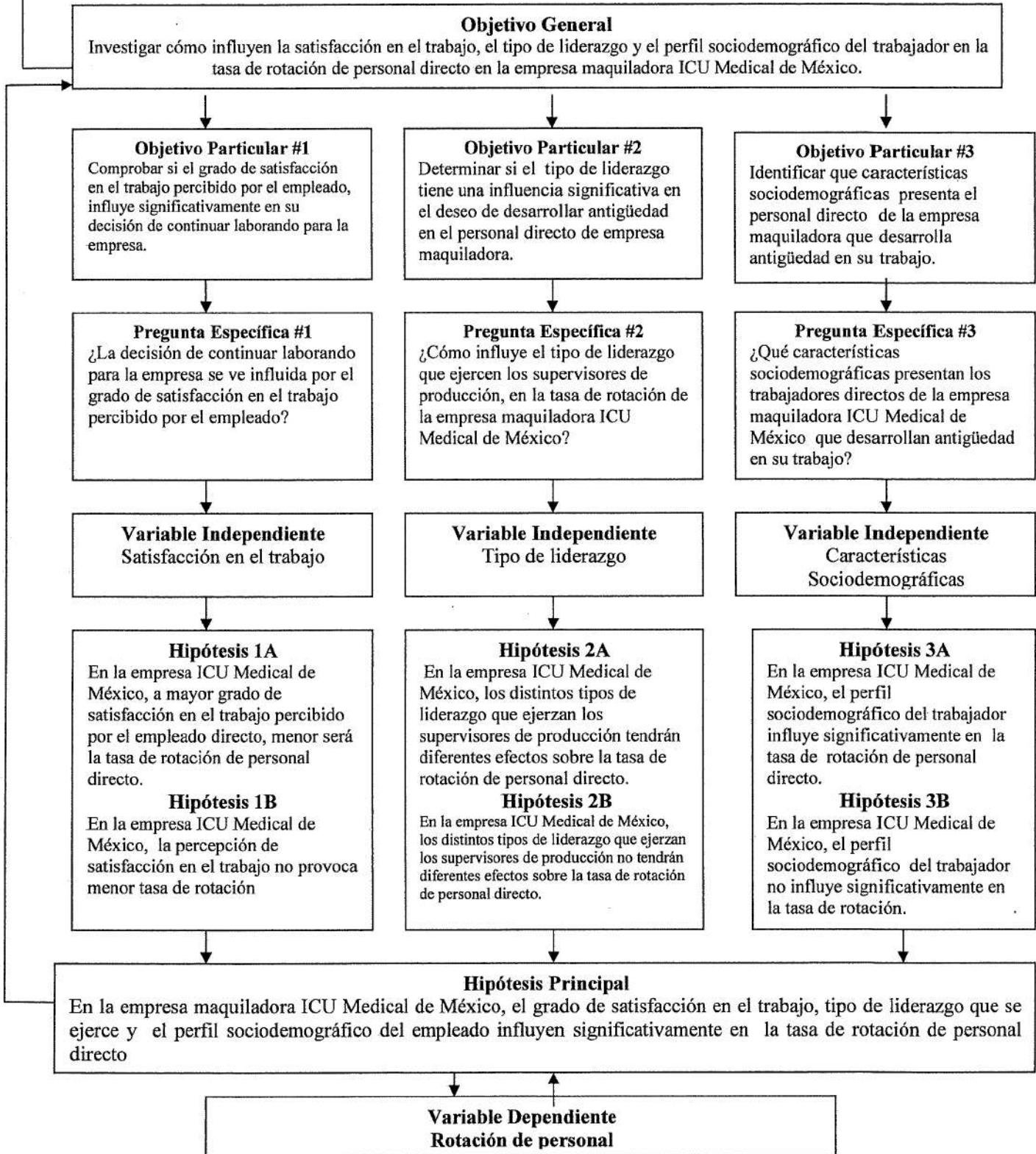
La hipótesis principal del estudio de investigación es: En la empresa maquiladora ICU Medical de México S.A de C.V., el grado de satisfacción en el trabajo, tipo de liderazgo

que se ejerce y el perfil sociodemográfico del empleado influyen significativamente en la tasa de rotación de personal directo.

Con el propósito de explicar de manera clara y objetiva la relación que guardan los elementos del planteamiento del problema, a continuación se presenta en la Figura 1.1 la matriz de congruencia de los objetivos, las preguntas de investigación y las hipótesis utilizadas en el estudio.

Figura 1.1 Matriz de Congruencia

LA ROTACIÓN DE PERSONAL DIRECTO DE LA EMPRESA ICU MEDICAL DE MÉXICO S.A. DE C.V.



Tomando en consideración las limitaciones de la investigación se podrá observar en su contenido, que los sujetos de investigación son trabajadores de producción de la empresa maquiladora ICU Medical de México S.A. de C.V., siendo en su totalidad personal del género femenino. Esta característica del estudio lo limita en cuanto a sus resultados, ya que se desconoce si los resultados serían distintos al haber involucrado ambos géneros en las encuestas, dando la pauta a posibles investigaciones futuras, donde el marco muestral esté integrado por personal de producción masculino y femenino.

El estudio está integrado por cuatro capítulos: Marco de Referencia, Metodología, Análisis y Resultados y, por último, Conclusiones y Recomendaciones. A continuación se describe el contenido general de cada uno de los capítulos mencionados.

Dentro del capítulo denominado Marco de Referencia se podrá encontrar algunos estudios realizados en materia de rotación de personal, principalmente en la frontera de México, por ser esta zona la principal concentración geográfica de la industria maquiladora. Los estudios presentan interesantes hallazgos acerca de la decisión del trabajador en abandonar la compañía donde labora, así como las principales variables que involucran su decisión.

El segundo capítulo describe la metodología de la investigación, iniciando con la descripción del problema de estudio, el instrumento de medición, el planteamiento del problema de investigación, así como las definiciones y relaciones de las variables operacionales.

En el capítulo número tres se presentan los análisis y resultados de los datos encontrados en el estudio de campo, iniciando con la captura de la información, la presentación de las frecuencias encontradas así como la correlación de las variables utilizadas, para finalizar con el desarrollo de la prueba de hipótesis y discusión de los resultados.

El último capítulo está integrado por las conclusiones y recomendaciones para trabajos futuros, integrado por hallazgos de la investigación, recomendaciones en base a los resultados obtenidos en cada una de las variables, limitaciones de la investigación

encontradas y factores que se sugiere se tomen en consideración para la realización de futuras investigaciones.

Capítulo 1

Marco de Referencia

En este apartado se presentan las principales aportaciones relacionadas con el tema objeto de estudio, así como de las variables utilizadas. Con el propósito de presentar la información de manera clara y comprensible se encuentra dividido en cuatro apartados: Estudios realizados, modelos de rotación, orígenes y estado actual de la industria maquiladora e ICU Medical de México.

1.1 Estudios Realizados

Se entiende por rotación de personal el retiro o abandono voluntario de un trabajador de la empresa en que labora. Específicamente la rotación de personal en la industria maquiladora de exportación se puede definir como “el cambio voluntario de empleo de una planta maquiladora a otra, como la salida de una planta para dirigirse a otro sector económico o hacia actividades no económicas” (Carrillo y Santibáñez, 1993, p.11). Existe una concepción generalizada de que los trabajadores abandonan su empleo por una situación problemática, y se parte de que el abandono se debe a que algo no les gusta, les parece mal o porque no tiene sentido quedarse en el empleo. Desde esta perspectiva, de acuerdo a Carrillo y Santibáñez (1993) los trabajadores rotan:

- Por los bajos salarios y las bajas prestaciones.
- Porque su trabajo es aburrido y cansado.
- Porque hay una excesiva demanda de empleo y una escasa mano de obra disponible.
- Porque, como son migrantes en su mayoría, no cuentan con viviendas decorosas o no pueden pagar los altos costos de renta.
- Porque no los toman en cuenta en las decisiones de la empresa.
- Porque no hay un ambiente agradable en el empleo.
- Porque no existe oportunidad de ascenso dentro de la industria maquiladora.

Cualesquiera que sean las respuestas a estas aseveraciones, las mismas, estarán condicionadas por una realidad regional muy singular: “En Tijuana existe una estructura amplia de oportunidades de empleo, una competencia entre las empresas maquiladoras por atraer mano de obra y un gran dinamismo económico” (Harley y Zenteno, 1991, p. 110). Además independientemente de sus determinantes, esta movilidad de la mano de obra es uno de los problemas más serios que aquejan actualmente a la industria maquiladora de exportación, particularmente en las ciudades fronterizas desde Ciudad Juárez hasta Tijuana. Por ejemplo el promedio de rotación para la ciudad de Tijuana, en las actividades de la electrónica, las autopartes y el vestido, fue del orden de 12.7% mensual en 1989, esto es de más de 150% acumulado en dicho año (Carrillo y Santibáñez, 1993, p.15).

Sobre la base de las variables antes mencionadas se aplicó una encuesta al personal directo de la industria maquiladora de exportación de Tijuana a finales de 1991. El marco muestral fue de un total de 31,898 trabajadores directos, distribuidos en las ramas de electrónica con un 60.9%, vestido 8.7%, autopartes 1.3% y actividades variadas un 29.1%.

Con relación al perfil sociodemográfico, en las encuestas a trabajadores de la industria maquiladora en la ciudad de Tijuana, se encontró que el género de los trabajadores de manera coherente con lo señalado por las diferentes estadísticas, es en su mayoría femenino. Las mujeres representaron el 65.1% del total de la mano de obra en la industria maquiladora de exportación en Tijuana (Carrillo y Santibáñez, 1993, p.16).

La edad del trabajador directo fue de 22.7 años. Los trabajadores en la electrónica tuvieron un promedio de edad similar. En el vestido se encontró que fue sólo un poco mayor (24.4 años). En los grupos de edad se observó que la pirámide de edades es más o menos semejante en las dos actividades consideradas, y los porcentajes son un poco mayores en los primeros intervalos de edad en el sector de la electrónica en comparación con el vestido, el cual refleja una estructura de edad menor en la primera actividad (Carrillo y Santibáñez, 1993, p.19).

El estado civil resultó ser muy semejante en los tres grupos de trabajadores que se comparan. Alrededor de 68% de la mano de obra fueron solteros. En el de vestido es

ligeramente mayor el segmento de casados y menor el de solteros, comparado con los trabajadores de la rama electrónica. Según indican varios estudios entre 1976 y 1986, el patrón de ocupar mayoritariamente solteros no ha cambiado (Carrillo y Santibáñez, 1993, p.20).

Respecto a la descendencia, 65% de los trabajadores no tiene hijos. De los que sí tienen, el promedio de hijos por trabajador fue del 1.2, y el de hijos que vivían con el mismo en el momento de la entrevista fue de 0.9. El promedio de los que tenían hijos con menos de seis años fue de .6 y el de mayores de dicha edad fue de 0.3. De esta manera observamos que ser jóvenes, solteros y sin hijos, constituye todavía las tres características generales del perfil sociodemográfico de los trabajadores de las maquilas. Estas características han permanecido durante 25 años (Carrillo y Santibáñez, 1993, p.21).

Con referencia a la actividad de estudiar, se tiene que solamente 5% de la población obrera estudia al mismo tiempo que trabaja, lo cual es indicador de que el nivel de escolaridad al que llegaron será muy probablemente en el que permanecerán. En cuanto al tiempo de su inserción en el mercado laboral, resultó que era el primer empleo para alrededor de 40% de los trabajadores de la industria maquiladora de exportación, en contraposición, el restante 60% ya contaba con experiencia laboral anterior a esta planta.

Acerca del origen de los trabajadores, resulta muy interesante observar que se trata de una gran mayoría de migrantes; sólo el 22.8% eran nativos de Tijuana (Carrillo y Santibáñez, 1993, pp.23-25).

Con relación al perfil socioeconómico, en sentido contrario a la concepción de que los trabajadores de la industria maquiladora tienen un segundo ingreso, pues los salarios de esta industria serían bajos, resultó que la enorme mayoría de los trabajadores no cuenta con un ingreso adicional. Sólo 3.3% en el conjunto de la industria maquiladora mantenían un ingreso extra, y quienes lo recibían lo obtuvieron a través de un trabajo adicional. La contribución económica al ingreso del hogar es una de las variables que pueden reflejar mejor el peso que tiene el salario de la maquiladora en la reproducción de los hogares. Prácticamente 100% de los trabajadores contribuyen al ingreso del hogar. La renta no es un

factor central al cual se destina el ingreso de los trabajadores, la alimentación si lo es: 29.9 % de los trabajadores mencionaron este aspecto como el principal (Carrillo y Santibáñez, 1993, p.26).

Acercas del tipo de vivienda donde residen los trabajadores, se encontró que la mayoría habita en vivienda propia, siendo ésta un 55%. Un 10% reside en viviendas prestadas y 37.8% paga renta. Si bien la mayoría de la población trabajadora de la industria maquiladora en Tijuana tiene vivienda propia, un alto porcentaje no cuenta con servicios básicos como drenaje (47.6%) y agua (34.7%). De la población que si cuenta con estos servicios la gran mayoría los percibe sin problemas, con excepción del agua (27% respondieron que sí habían tenido problemas con el agua) (Carrillo y Santibáñez, 1993, p.32).

En relación con la opinión sobre las condiciones de trabajo, los obreros directos consideraron como las tres más importantes el salario (27.9%), la higiene y seguridad (23.1%) y el transporte de la empresa (14.1%). Con relación al medio ambiente de trabajo, se inquirió a los trabajadores sobre este aspecto y en opinión sobre el medio ambiente de trabajo el mejor aspecto resulta ser, en forma mayoritaria, la buena convivencia entre los trabajadores (61.1%). En segundo lugar de importancia la buena relación con supervisores (30%). Respecto al peor aspecto sobre el medio ambiente de trabajo, las dos respuestas más generalizadas de los trabajadores fueron coherentes con las contestaciones sobre el mejor aspecto: la mala relación con supervisores (38.5%) y la falta de convivencia entre trabajadores (30.8%) (Carrillo y Santibáñez, 1993, p.42).

En resumen con las frecuencias esperadas y las frecuencias observadas, según la hipótesis de la independencia de las variables, mostró que las variables sociodemográficas como la edad, el número de hijos, la escolaridad y la contribución económica al ingreso del hogar, está asociada con la rotación. Así mismo las variables como la actividad que realiza el trabajador, el número de cursos de capacitación, los premios o reconocimientos, también están asociados con la rotación. Finalmente la percepción sobre las condiciones de trabajo

más importante, para el caso de las prestaciones y la higiene y seguridad, también está relacionada.

En este orden de ideas, la pregunta que sobresale es ¿Cuál o cuáles de estas variables tiene un mayor peso en la determinación de la rotación? , o ¿Cómo se modifican al ser analizadas en forma multivariada? Dado que esto no es posible conocerlo a través de asociaciones simples, es que se decidió realizar un análisis de asociación multivariado.

Como resultado del análisis se encontró que las variables sociodemográficas como edad de los trabajadores, hijos menores de seis años y el número de hijos tiene mayor peso en la rotación (Carrillo y Santibáñez, 1993, pp.61-67).

Relacionando lo mencionado por Carrillo y Santibáñez (1993), Hope y Hill argumentan que uno de los temas de recursos humanos más significativos en el Norte de México es el vínculo organizacional de los empleados. El vínculo organizacional se refiere a la implicación individual psicológica o de comportamiento hacia la organización, y presenta como referencia la falta de ausentismo, ausencia de rotación, ausencia de intención de irse de la organización y/o el compromiso psicológico hacia la organización. Está altamente comprobado que la rotación y el ausentismo son un problema para las maquiladoras del Norte de México. Además, Teagarden, Butler y Von Glinov (1991) afirman que: “Muchos gerentes locales y extranjeros se lamentan que los empleados de la maquiladora sólo trabajan para irse y simplemente no tienen compromiso hacia la organización. Este comportamiento y actitudes de los empleados cuestan a la maquiladora” (Hope y Hill, 1997, p.495).

Los empleados que no están psicológicamente vinculados hacia la compañía no están interesados por la sobrevivencia de la compañía y no están dispuestos a realizar esfuerzos para mejorar el desempeño de la organización. Desde la perspectiva de recursos humanos, existe una amplia evidencia empírica que afirma que la formulación de estrategias de recursos humanos específicas, por ejemplo las políticas a favor de la familia pueden influir en la decisión del empleado de renunciar (Van Yperen y Hagedoor, 1996).

Existen diversos factores internos y externos que alteran la rotación de personal, como lo manifiestan Van Yperen y Hagedoor (1996) declarando lo siguiente: “Una ya reconocida variable de predicción de la rotación y ausentismo del personal es la percepción de inequidad por parte de los empleados” (p.367). La teoría de la equidad asume que para determinar la estabilidad de la relación de intercambio entre el empleador y el empleado, los empleados comparan sus inversiones y resultados con los revelados por otros, en particular con sus compañeros de trabajo (Adams, 1965). Los empleados que se sienten destituidos, sentirán tensión lo cual los motivará a restablecer la equidad. Esto puede lograr alcanzar a otros, con un retiro permanente en la forma de rotación, y un retiro temporal en la forma de ausentismo (Van Yperen y Hagedoor, 1996, p.367).

El estudio realizado por Van Yperen y Hagedoor (1996), se manejaron las variables de: percepción de inequidad, participación en el trabajo, percepción de un grupo con normas de ausencias, intento de irse, intento de reportarse enfermo y frecuencia de ausentismo, llegando a las siguientes conclusiones:

El primer descubrimiento interesante fue la relación entre la percepción global de la inequidad percibida y las intenciones de retirarse, ya sea permanentemente dejando a la organización, o temporalmente faltando al trabajo y con un comportamiento actual de ausentismo, sin embargo, este efecto secundario desapareció después de ser controlado por la edad y el nivel de educación. Específicamente, los empleados que se sienten destituidos en el trabajo son más aptos para renunciar o reportarse enfermos, mientras que aquellos que se sienten favorecidos reportaron menores intenciones de renunciar y de reportarse enfermos. Desde la perspectiva de la teoría de la equidad, la fortaleza de las intenciones de retirarse de los empleados destituidos, puede entenderse como un intento por reducir la tensión restaurando la equidad (Adams, 1965). En adición, los empleados favorecidos estuvieron menos inclinados a irse o reportarse enfermos, y la frecuencia de sus ausencias fueron más bajas en comparación con los tratados equitativamente, estando a su vez, conforme a las predicciones de la teoría de la equidad (Van Yperen y Hagedoor, 1996).

El estudio demostró que en el caso de los empleados destituidos es menos probable que renuncien a la organización cuando ellos se sienten involucrados en su trabajo. En forma

similar, los empleados destituidos que perciben un grupo intolerante con normas de ausentismo son menos aptos de reportarse enfermos. Esto sugiere que en combinación con las fuerzas sociales y psicológicas percibidas, la inequidad percibida puede causar en los empleados el buscar otros caminos para restaurar la equidad, antes de retirarse temporal o permanentemente (Van Yperen y Hagedoor, 1996).

Estudios realizados en Estados Unidos, Europa y Asia mostraron que el compromiso organizacional de los empleados es precedido por sus valores en el trabajo, perdurando sus creencias acerca de qué es importante o apropiado en el trabajo (Hope y Hill, 1997).

Se ha sugerido que los valores en el trabajo favorecen el vínculo del empleado hacia la organización cuando son congruentes con los que la organización provee. Cuando corresponden los valores del empleado y las características de la organización se incrementa la posibilidad de que el empleado encuentre a la organización atractiva y confortable (Hope y Hill, 1997).

En el estudio realizado por Hope y Hill (1997) se examinó cómo están relacionados los valores y el vínculo organizacional de los trabajadores de producción de las maquiladoras en el norte de México. Así como otras investigaciones realizadas fuera de México, el análisis reveló asociaciones significativas entre los valores en el trabajo y algunos indicadores del vínculo, como: compromiso organizacional e intención de rotar. La asociación negativa entre el valor del ascenso y el vínculo organizacional da soporte al argumento del estudio, que los trabajadores mexicanos que creen que haciendo un esfuerzo considerable para ser promovidos tiene la posibilidad de verse frustrados en la maquiladora donde laboran, cuando los niveles jerárquicos tienden a ser cortos, las promociones tienden a estar ligadas a la antigüedad y las promociones dentro de la maquila no es una práctica generalizada. La asociación positiva del estatus social del puesto de trabajo y el vínculo organizacional da soporte al argumento de que los trabajadores mexicanos que otorgan un gran valor a un trabajo respetable estarán contentos con su trabajo en la maquiladora, donde los trabajos ofrecen mayor estabilidad, beneficios complementarios y prestigio en comparación con otros trabajos para una fuerza de trabajo sin conocimientos en México.

Es curioso que ni la actitud hacia las ganancias ni la preferencia de la actividad en el trabajo tuvieran una relación significativa con el vínculo hacia la organización. La explicación es que los trabajadores de la maquiladora limitan el número de factores que consideran cuándo deciden irse o permanecer en la organización: esto es, que ellos simplifican el proceso de toma de decisiones debido a que su decisión no es significativa para ellos después de todo, los trabajadores de la maquiladora pueden regresar fácilmente al trabajo que dejaron, brindando una fuerte competencia de trabajadores de producción y una alta tasa de rotación que caracteriza a las maquiladoras de Norte de México. Alternativamente, los trabajadores piensan simplemente que los niveles de salarios y de actividades esperadas no varían de una compañía a otra. Por lo tanto, aunque ellos perciban que el pago y el mantenerse ocupados es importante, los trabajadores no basaran su vínculo organizacional en estos factores (Hope y Hill, 1997).

Otro descubrimiento interesante en este estudio fue la asociación negativa entre la madurez y el compromiso organizacional. Como Mowday, Porter y Steers anotaron, en estudios previos (fuera de México) tienen generalmente un descubrimiento de asociación positiva entre la madurez y el compromiso, y la explicación general para la asociación positiva fue que las oportunidades de un empleado de alternativas de trabajos se vuelven mas limitadas conforme la madurez de ella o él se incrementa (Hope y Hill, 1997).

Al analizar el fenómeno de la rotación de personal en la industria maquiladora se deben estudiar varios factores, entre ellos se encuentra la remuneración, aunque, no está considerada para efectos de este estudio como una variable, se debe de tomar en cuenta ya que existe una estrecha relación entre la remuneración y la rotación de personal.

La maquiladora provee una serie de tipos de pagos como: Cuota diaria, tiempo extra, y subsidios. La rotación de personal basa su confianza en la lealtad. Los especialistas en la materia afirman que una remuneración mayor promueve la retención del empleado incrementando su satisfacción en el trabajo (Hom y Griffeth, 1995). Por otra parte la teoría de la eficiencia de los salarios propone que un salario atractivo disuade a la renuncia. La actual administración de la compensación descansa sobre la premisa que, los salarios

competitivos sostienen la lealtad del trabajador (Gómez-Mejía y Cardy, 2001). De acuerdo a estos estudios se puede concluir que los altos salarios disminuyen la rotación de personal y por lo tanto una planta maquiladora con altos salarios deberá tener una rotación baja (Miller, Hom y Gómez-Mejía, 2001).

Así mismo Lefcovich plantea que para existir una disminución en la tasa de rotación de la empresa maquiladora es necesario una reestructura en las políticas de personal, incrementando la participación de supervisores y trabajadores, incorporándolos en las ganancias de la compañía y en las decisiones operativas, de tal manera que se aprovechen sus conocimientos y experiencia en la empresa.

Los estudios documentan que los incentivos individuales disuaden a la rotación entre los trabajadores con alto desempeño pero que ahuyentan a los trabajadores con bajo desempeño (Hom y Griffeth, 1995).

“La administración doméstica, las teorías económicas del trabajo e investigaciones sugieren que al financiar incentivos por participación, especialmente por antigüedad en el trabajo, se fomenta la lealtad” (Garden, 1988, p.350). Con relación al pago de reparto de utilidades, Wilson y Peel (1991) documentaron que el reparto de utilidades reduce el establecimiento de niveles de rotación. El reparto de utilidades encaja con la orientación cultural mexicana, alentando la cooperación y recompensando el logro en grupo (Miller et al., 2001).

Por otro lado el tipo de liderazgo que se ejerce en la industria maquiladora pudiera ser un factor determinante en la rotación de personal, Kras (1989) afirma que en México se puede encontrar tanto un liderazgo tradicional como un estilo moderno. En una organización tradicional, los mexicanos consecutivamente transfieren ciertas dinámicas familiares al lugar de trabajo, el líder o dueño de estas compañías es visto como una figura paternal y frecuentemente usa un estilo de dirección autocrático. Los empleados serán leales hacia su jefe y no cuestionaran decisiones que él tome. La retroalimentación es mínima y las prácticas de toma de decisiones en un grupo de trabajo son vistas como amenazas para el control absoluto del líder (Sargent y Matthews, 1998).

Kras (1989) además, encontró que la cultura mexicana otorga gran importancia a las relaciones interpersonales y a la sensibilidad emocional. Los mexicanos sin tomar en cuenta el desempeño en el trabajo, esperan todo el tiempo ser tratados con respeto y dignidad. Las relaciones interpersonales armoniosas son acentuadas fuertemente y los empleados evitan los conflictos interpersonales lo más posible. Kras establece, que para tener éxito en México, las compañías necesitan establecer buenas relaciones con los empleados, por medio de crear un medio ambiente confortable caracterizado por la confianza y la armonía y por un apropiado balance entre el trabajo y la familia (Sargent y Matthews, 1998).

Un segundo asunto relacionado con la sensibilidad interpersonal que los gerentes en México deben tomar en cuenta es el arte de la diplomacia cuando estén tratando con crítica. En el contexto mexicano, una reacción negativa puede ser considerada como un ataque personal directo y una seria violación de la dignidad personal (Sargent y Matthews, 1998).

Al igual que Sargent y Matthews, Batt y Valcour (2003) aseveran en su investigación realizada a 557 empleados administrativos, que debe de existir un ambiente laboral integrado por un equilibrio entre las políticas familiares y las practicas de recursos humanos. Su investigación se concentró en la relación entre las prácticas de recursos humanos y tres temas de interés para la compañía y los empleados: conflictos de trabajo-familia, control del empleado sobre los conflictos laborales y demanda familiares, y la intención del empleado en abandonar la compañía. La investigación obtuvo como resultado que sí existe una relación entre la intención del empleado en abandonar la compañía y los conflictos de trabajo-familia, así como el grado de control que ejerce sobre ambos.

Por último la investigación realizada por Iverson y Currivan (2003) a 674 maestros sindicalizados de 405 escuelas publicas, encontró una relación negativa entre la satisfacción en el trabajo y la rotación de personal. La participación de los maestros en el sindicato, resultó ser un equilibrio entre la satisfacción laboral percibida y la decisión de renunciar al trabajo. Se encontró que la mayoría de los encuestados participaban activamente en el sindicato, por medio de juntas y comités integrados por ellos mismo, cuyo propósito era el

fomentar la comunicación entre los integrantes, motivándolos a expresar sus sentimientos acerca de sus salarios y condiciones de trabajo.

1.2 Modelos de Rotación Existentes

La literatura en el tema nos ofrece una gran variedad de modelos y esquemas de rotación de personal, manejando cada uno de ellos diferentes tipos de variables. De acuerdo a las variables utilizadas en el presente estudio, se seleccionó tres modelos de rotación que muestran una similitud con las variables utilizadas. A continuación se muestran cada uno de los tres modelos de rotación de personal, así como la explicación de las variables utilizadas y la manera en que inciden en la decisión del empleado de abandonar la compañía.

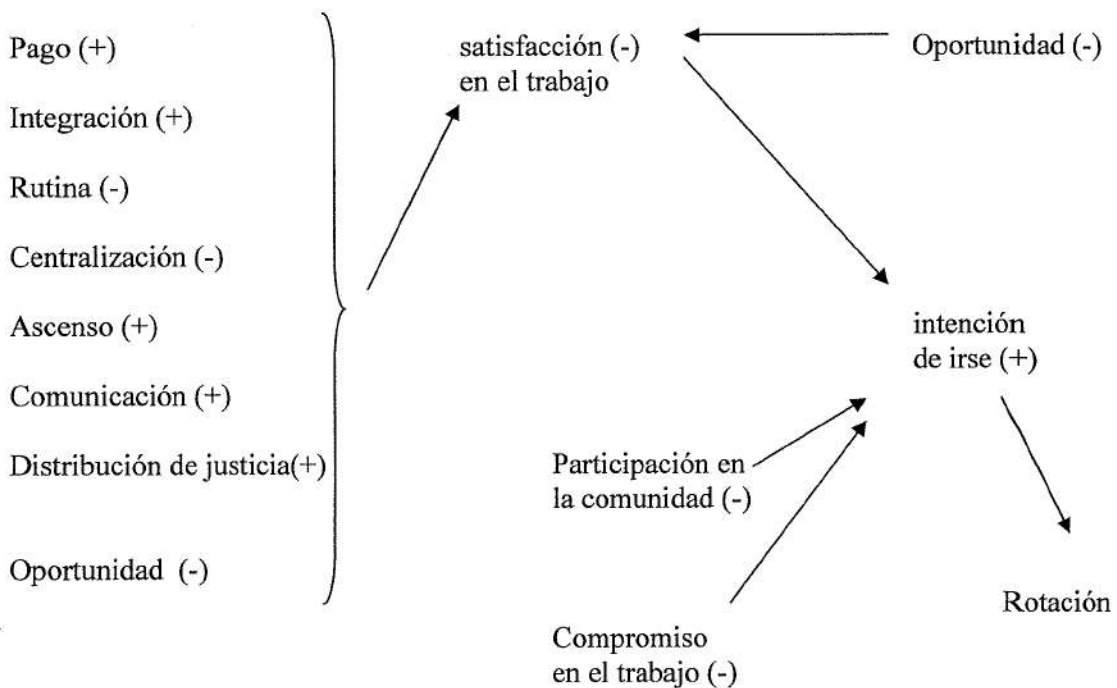
1.2.1 Modelo de Thomas N. Martin

Martin desarrolló un estudio cuyo propósito fue el crear un modelo de rotación basado en los modelos formulados anteriormente por Price y Mobley. El modelo de Price se concentra en las dimensiones organizacionales que se conoce alteran la satisfacción en el trabajo que hipotéticamente produce la rotación. Esencialmente él argumenta que seleccionando las condiciones del medio ambiente y la estructura organizacional se puede afectar la satisfacción en el trabajo. Es de esperar que una baja satisfacción en el trabajo produzca una alta en la rotación si existen alternativas de trabajo disponibles (Martin, 2001).

Mobley se basó en el proceso de la decisión individual del empleado insatisfecho cuando decide en qué momento terminar su contrato con la organización. El trabajador insatisfecho más racional examina su ambiente externo en busca de alternativas de trabajo. Si las alternativas externas son evaluadas de manera positiva, el empleado experimenta una fuerte intención de abandonar el trabajo, y subsecuentemente se retira. Un trabajador menos racional tal vez tiene un comportamiento impulsivo y guía sus acciones de abandonar el trabajo sin utilizar ninguna búsqueda extensa o un proceso de decisión (Martin, 2001).

En la Figura 1.2 se observa el modelo de Martin donde se indica que el proceso del comportamiento de rotación ocurre en tres fases. En la fase de la satisfacción en el trabajo son identificadas ocho variables por Price y que argumenta son evaluadas por el empleado para su balance de su satisfacción en el trabajo. Estas variables producen un efecto indirecto en la rotación, actuando a través de la satisfacción en el trabajo. La oportunidad se registra como un efecto de interacción con la satisfacción en el trabajo y a su vez como una variable (Martin, 2001).

Figura 1.2 Modelo del proceso de rotación de Thomas N. Martin



Fuente: Martin, T. (2001). Modelling the turnover process. *The Journal of Management Studies*, p.262.

El intento de irse representa la siguiente fase de este modelo. Esta variable es explicada en el trabajo sobre rotación de Mobley (1977) y sugerida en los trabajos de Porter y Steers (1973) y Schoenherr y Greeley (1974). Su impacto como variable relacionada con la rotación cuenta soporte por Kraut (1975), Mobley (1977), Horner y Hollingsworth (1978)

y Waters y Roach (1976), e indirectamente como la lealtad como un componente del compromiso organizacional por Porter y sus colegas (Martin, 2001).

El incluir el intento de irse como un elemento separado en el modelo representa el proceso de decisión individual de aquellos empleados que se encuentran decidiendo.

En la fase final en la actual rotación del empleado, el modelo indica que las variables organizacionales y del medio ambiente ligadas con la rotación de personal a través de la satisfacción en el trabajo estarán moderadas por la decisión de intento de irse antes de que la rotación ocurra, así mismo las definiciones de estas variables son presentadas en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1 Definición de variables de modelo del proceso de rotación de Thomas N. Martin

Variable	Definición	Relación con la rotación
Pago	El dinero entregado al empleado en respuesta por sus servicios.	+
Integración	El punto de participación en relaciones organizacionales primarias o casi primarias, que son indicadas por tener amigos cercanos en el trabajo.	+
Rutina:	El punto en el cual el desempeño relacionado con el trabajo es repetitivo.	-
Centralización:	El punto en el cual está concentrado el poder en la organización, como indicativo de poca participación en la toma de decisiones.	-
Comunicación:	El grado al cual la información acerca del desempeño ha sido vista como recibida.	+
Distribución de justicia	El punto en el cual de acuerdo a las normas de la organización son aplicadas con la distribución de sanciones positivas. Equidad sería un sinónimo.	+

Ascenso	El movimiento entre diferentes niveles jerárquicos como Indicativo de promociones y/o ascensos.	-
Satisfacción en el trabajo	El grado al cual el desempeño del puesto de trabajo es visto en forma positiva.	-
Participación en la comunidad	El punto de participación en la vida social de una comunidad.	-
Compromiso	El punto en el cual, el puesto que desempeña en el trabajo constituye el principal interés de la vida del miembro de la organización.	-
Intención de irse	El punto en el cual los miembros tienen la dedicación de irse de la organización.	+
Rotación	El actual estado de comportamiento de dejar voluntariamente la organización.	

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Martin (2001).

Las variables de rutina, ascenso, comunicación y oportunidad tienen efectos significativos sobre la fase de satisfacción en el trabajo. Los empleados que tienen una alta rutina en su trabajo y que observan una alta disponibilidad de empleos en el exterior experimentan una baja satisfacción en el trabajo. Los empleados que tienen la posibilidad de movilidad jerárquica en términos de ascensos y promociones, que perciben que la distribución de recompensas es equitativa y que sienten que la comunicación acerca de su trabajo es adecuada experimentan una alta satisfacción en el trabajo.

La satisfacción en el trabajo y movilidad jerárquica tiene efectos sobre la fase de intento de irse. Los empleados que tienen una alta satisfacción en el trabajo y buenas oportunidades de promoción y ascenso muestran bajas intenciones de irse. El efecto directo que se encontró de la movilidad jerárquica sobre el intento de irse no se estableció originalmente en el modelo. Aparentemente la decisión de quedarse o irse está directamente determinado la

percepción de los empleados de las oportunidades de promoción y ascenso en sus trabajos o cómo se perciben a ellos mismos en un trabajo paralizado sin oportunidades (Martín, 2001).

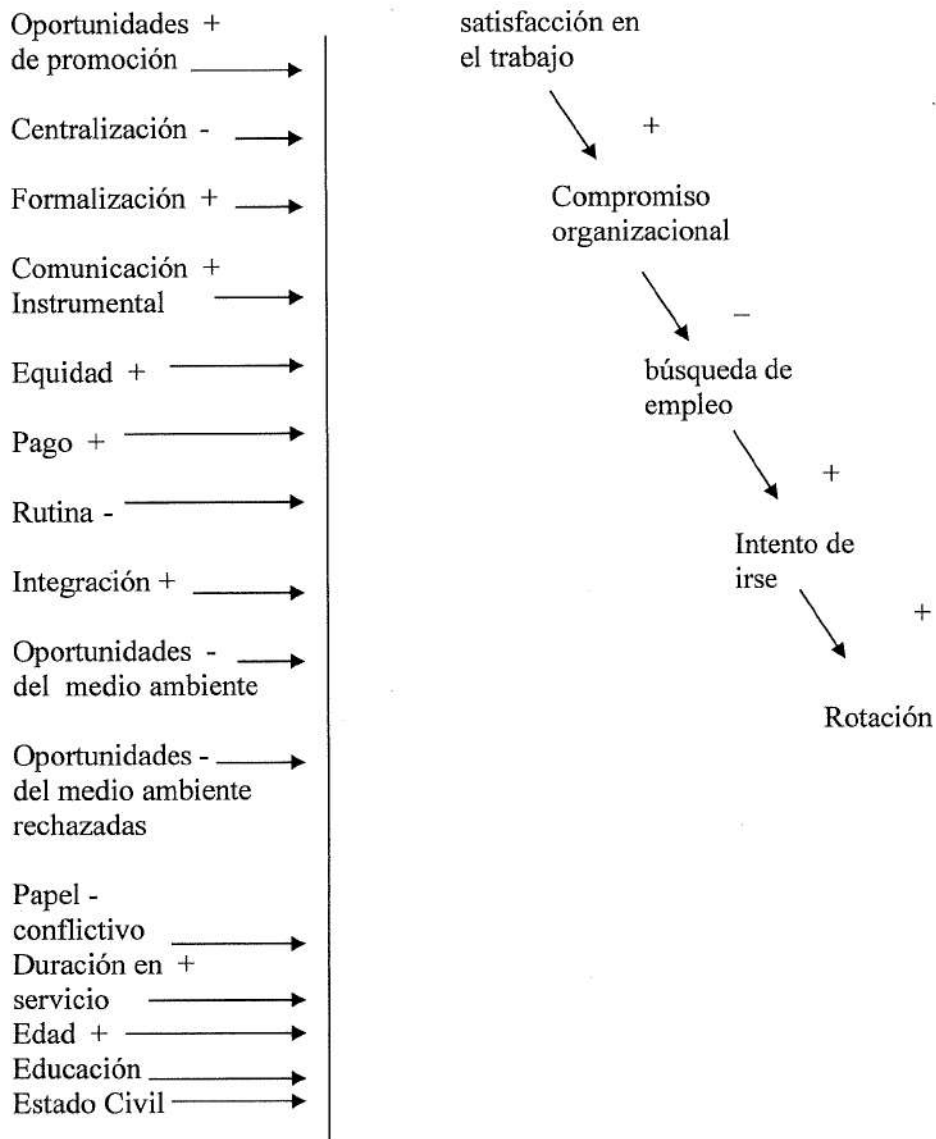
El modelo mostró una relación interactiva entre la satisfacción y la oportunidad. El estudio examinó la relación satisfacción-oportunidad y encontró que no es significativa. Sin embargo la literatura sobre satisfacción en el trabajo indica que el pago y la integración pueden variar de acuerdo a la profesión del empleado. La satisfacción en el trabajo y el intento de irse se encontró fuertemente relacionada (Martín, 2001).

1.2.2 Modelo unificado de rotación de las organizaciones

A su vez, Allen Bluedorn desarrolló un modelo denominado “modelo unificado de rotación de las organizaciones” con el propósito de obtener un entendimiento más completo sobre el proceso de rotación combinando tres modelos de rotación. Los tres modelos sintetizados fueron: El modelo casual construido por Price (1977), el modelo desarrollado sobre el concepto de compromiso organizacional y el modelo desarrollado por Mobley (1977) que especifica la relación entre la satisfacción en el trabajo y la rotación.

Esta relación se presenta en la Figura 1.3 que representa un diagrama del modelo que incorpora los tres modelos previos. Las variables ligadas directamente a la satisfacción en el trabajo fueron sugeridas en los modelos citados o en el trabajo de prueba empírica de los modelos.

Figura 1.3 Modelo unificado de rotación de Bluedorn.



Fuente: Bluedorn, A. (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, 35, pp.135-153.

La Tabla 1.2 presenta las definiciones de las variables y los efectos hipotéticos de cada variable sobre la rotación.

Tabla 1.2 Definición de las variables del modelo unificado de Bluedorn

Variable	Definición	Relación con la rotación
Oportunidad de Promoción	La probabilidad de que un individuo ocupe un puesto en la organización que ofrece mayores recompensas.	-
Centralización	El punto en el cual está concentrado el poder en un sistema social (Price & Bluedorn, 1980).	+
Formalización	El grado en el que las normas de un sistema social son explícitas (Blau & Acott, 1962).	-
Comunicación Instrumental	Hasta que punto es transmitida la información sobre el desempeño a los miembros de la Organización (Price & Bluedorn, 1980).	-
Equidad	Hasta que punto las aportaciones y/o recompensas individuales son percibidas como equivalentes de las aportaciones y/o recompensas del grupo de referencia del individuo (Adams, 1963).	-
Pago	El dinero, beneficios adicionales y otras prestaciones que tienen un valor financiero, que la organización otorga a los empleados por sus servicios (Lawler, 1971).	-
Rutina	Hasta que punto el trabajo en la organización es repetitivo (Price & Bluedorn, 1980).	+
Integración	Hasta que punto un miembro participa en relaciones	-

	primarias y/o casi primarias dentro de la organización (Price & Bluedorn, 1980).	
Oportunidades del medio ambiente	El número y calidad de puestos vacantes en el medio ambiente de la organización (Bluedorn, 1980).	+
Oportunidades del medio ambiente rechazadas	El número y calidad de puestos vacantes en el medio ambiente de la organización que el miembro de la organización a ignorado o rechazado (Bluedorn, 1980).	-
Papel conflictivo	La probabilidad de que dos o más grupos de presión ocurran de tal forma que la aceptación con un grupo hará más difícil la aceptación con el otro grupo (Kahn, Wolfe, Quinn y Snoek, 1964).	+
Tiempo de Servicio	La cantidad de tiempo que el individuo a sido miembro de la organización.	-
Edad	La edad del individuo.	-
Educación	La escolaridad del individuo.	-
Estado civil	Si el individuo esta casado o no.	-
Satisfacción en el trabajo	La orientación afectiva del individuo hacia el puesto de trabajo que ocupa (Vroom, 1964).	-
Compromiso Organizacional	La fuerza de la identificación y compromiso del individuo con la organización (Porter, 1974).	-

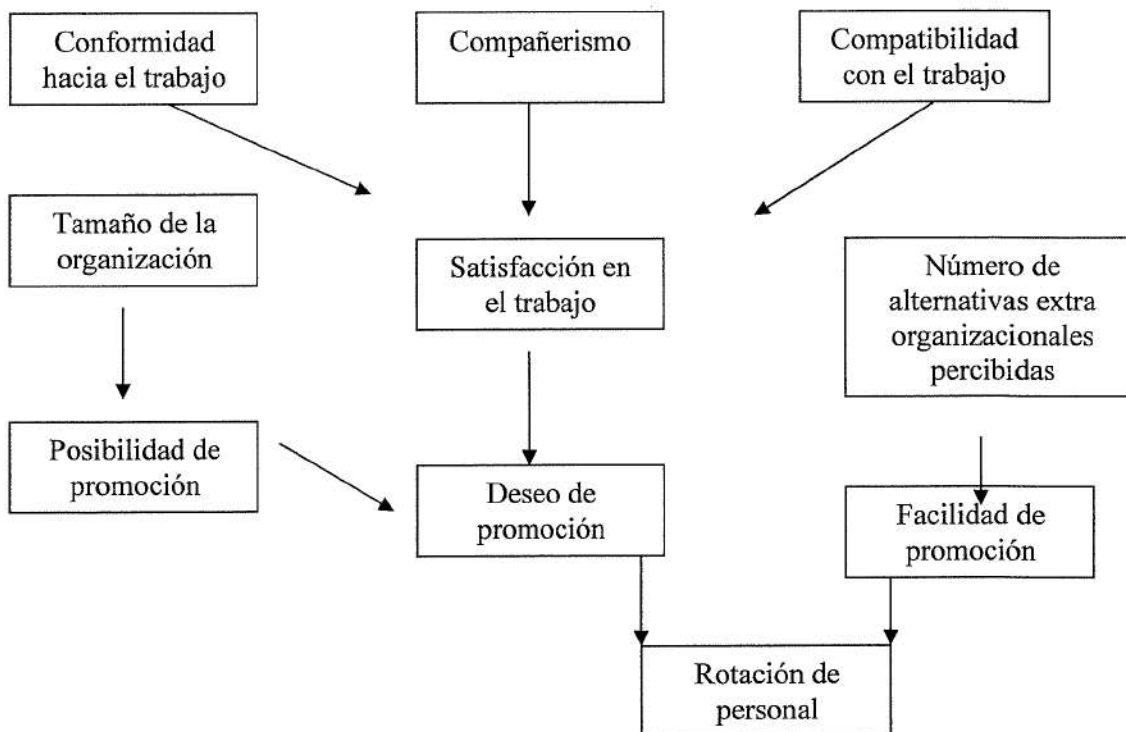
Fuente: Bluedorn, A. (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, 35, pp.135-153.

1.2.3 Modelo simplificado de March y Simon

En su modelo de rotación de personal March y Simon (1958) utilizan como variable principal la satisfacción en el trabajo, considerándola como determinante para la decisión de abandonar el empleo. La importancia de este modelo radica en las variables utilizadas que ha la fecha son objeto de estudio de muchos investigadores.

La Figura 1.4 muestra la relación entre la variable de satisfacción en el trabajo y la rotación de personal. Así como la manera en la que inciden en la satisfacción laboral, la conformidad del empleado hacia el trabajo que desempeña, el tamaño de la organización donde labora, la compatibilidad con el trabajo y las posibilidades de promoción. Si el empleado muestra una inconformidad y poca compatibilidad hacia el trabajo que desempeña, y por el tamaño de la organización es poco probable la posibilidad de una promoción, sentirá el deseo de abandonar su empleo (Morrell, Loan y Wilkinson, 2001).

Figura 1.4 Versión simplificada del modelo de March y Simon (1958)



Fuente: Citado en Morrell, K. Loan, J. y Wilkinson A. (2001). Unweaving leaving: the use of models in the management of employee turnover. *International Journal of Management Reviews*, 3(3):232.

1.3 Orígenes y Estado Actual de la Industria Maquiladora

1.3.1 Origen económico de las actividades de maquila a nivel internacional

El origen de la palabra maquila se encuentra en la lengua árabe en la que significa medida. En castellano, maquila se utilizaba para referirse a la parte de grano, de harina o del aceite dado al molinero como pago en especie por las operaciones de molienda. Sin embargo, actualmente se entiende por maquila la subcontratación hecha por una empresa para producir o ensamblar algunos elementos que serían empleados en el proceso productivo de otra empresa.

Entonces, se puede definir a la empresa maquiladora de exportación como un establecimiento relativamente rudimentario, con un nivel muy bajo de inversión de capital, donde las materias primas y los productos semi terminados provenientes de otro país son ensamblados o transformados, estos productos una vez terminados o parcialmente elaborados son reintegrados a este país extranjero bajo un tratamiento aduanero especial, es decir, gravando solamente el valor agregado por las operaciones de ensamble o de transformación efectuadas en México como señala Mungaray (1990):

Las plantas que operan como maquiladoras de exportación, se caracterizan por ser la expresión más concreta de lo que se ha denominado como internacionalización de procesos productivos parciales, de tal forma que desde un punto de vista económico su instalación en un país como México, responde a la necesidad de disminuir los costos de adquisición de la fuerza de trabajo, ya que como la fijación de los salarios responde a condiciones históricas y de nivel de vida que son distintas en los diferentes países y regiones de éstos, resulta sumamente difícil para los industriales alterarlos en sus lugares de origen sin provocar conflictos sociales poco favorables para la inversión productiva (p. 66).

El presidente Díaz Ordaz (1964-1970) a mediados de los años sesentas estipuló que la franja fronteriza de México tenía que industrializarse y dejar de identificarse como una región únicamente comercial y de servicios para Estados Unidos de Norte América. La principal forma de estimular a la industria maquiladora fue por medio de la promulgación de leyes de inversión y exención de impuestos, de esta manera en los años ochentas la reconversión industrial enfatizó la importancia de la industria maquiladora (Quintero, 1997)

Las maquiladoras son vitales para las economías estadounidenses y mexicanas. Estas fábricas de procedencia estadounidense residen en las fronteras mexicanas, en donde reciben los componentes libres de impuestos para su ensamble y re-exportación de los productos terminados con los impuestos sobre mano de obra ya adicionados. De esta manera las compañías norteamericanas pueden manejar precios competitivos de sus productos en los mercados globales, capitalizando la hora-salario mexicana que representa el 30% de la hora-salario norteamericana. A pesar del fenomenal crecimiento de las fábricas fronterizas, las tasas de rotación rutinariamente exceden el 100% anual, amenazando su continua expansión. Una rotación exorbitante impone un costo de personal significativo e impide la entrada de facilidades de manufactura sofisticadas que demandan una capacitación de personal (Sargent, 1998).

Desde 1966 que fue fundada, la industria maquiladora se ha desarrollado a noviembre del 2005 hasta 903 plantas en Baja California, contando Ensenada con 79 plantas que generan 13,489 puestos de trabajo (Secretaría de Desarrollo Económico).

1.3.2 Localización Espacial de las Empresas Maquiladoras

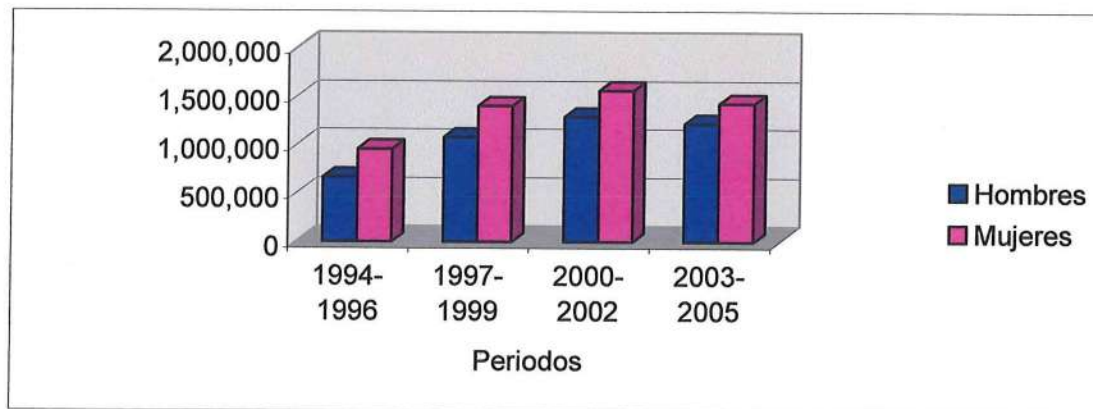
En México, la mayor parte de las empresas maquiladoras escogieron la frontera norte como lugar de localización. En 1976, solamente 9.8% de estas empresas habían aprovechado la legislación del 31 de octubre de 1972 para instalar locales en el interior del país (Levy y Alcocer, 1983). Entre los factores que determinaron la preferencia de las empresas maquiladora por la región fronteriza, se encuentran la proximidad de grandes ciudades norteamericanas y la existencia de buenas vías de comunicación, lo que permite la

minimización del tiempo de transporte y la instalación de “empresas gemelas” en Estados Unidos. Existen, además otros factores que también influyen en la selección de las ciudades para el establecimiento de maquiladoras como son las zonas y perímetros libres, el tamaño de las ciudades y la falta de los sindicatos. Las zonas y perímetros libres, como se vio, fueron las primeras en recibir a las empresas maquiladoras. Las facilidades aduaneras eran un factor primordial de atracción, al cual un poco más tarde se agregó bajo el régimen de maquiladoras, la creación de una infraestructura de apoyo y una legislación que volvieron todavía más atractivas estas zonas (Mungaray, 1990).

1.3.3 Personal Ocupado en la Plantas Maquiladoras de Exportación

La Gráfica 1 muestra el personal ocupado a nivel nacional en la industria maquiladora desde el año 1994 hasta el año 2005. De acuerdo a las cifras se pueden concluir dos aspectos importantes, desde el año 1994 la industria maquiladora ha mostrado un crecimiento sostenido iniciando con 583,044 puestos ocupados y contando a finales del 2005 con un total de 1,181,254 puestos de trabajo ocupados. Otro dato importante es la distribución de los puestos de trabajo de acuerdo al género, las cifras durante el periodo seleccionado muestran que los puestos de trabajo han sido cubiertos en su mayoría por el género femenino.

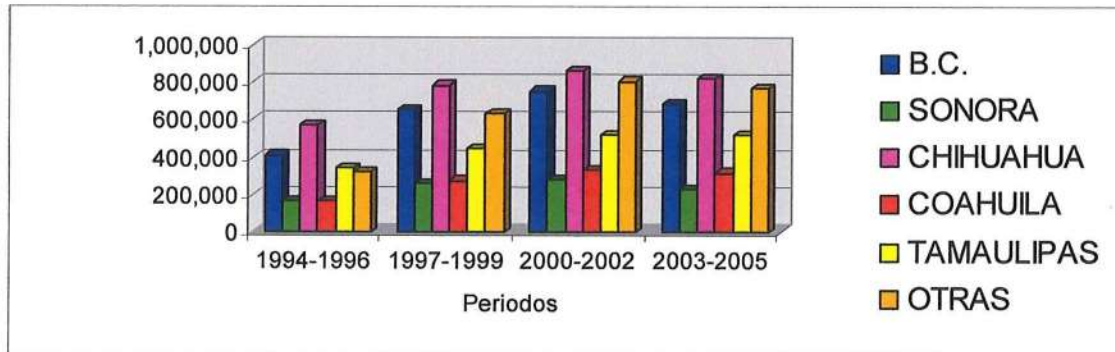
Grafica 1 Personal ocupado en las maquiladoras por género



Fuente: Secretaria de Trabajo y Previsión Social. Disponible en: <http://stps.gob.mx/estadisticas/personal>.

La Gráfica 2 muestra el personal ocupado por entidad federativa desde el año 1994 hasta noviembre del 2005. De acuerdo a las cifras presentadas se puede observar como los estados de Chihuahua y Baja California ocupan el mayor porcentaje de personal de la industria maquiladora de México, obteniendo el 23.9% y 20.6 % respectivamente.

Gráfica 2 Personal ocupado en las maquiladoras por entidad federativa



Fuente: Secretaria de Trabajo y Previsión Social. Disponible en: <http://stps.gob.mx/estadisticas/personal>.

1.4 ICU Medical de México S.A. de C.V.

ICU Medical de México S.A. de C.V. es una empresa mexicana cuya matriz es ICU Medical Inc. que inició operaciones en 1984 en Estados Unidos de Norte América, fundada por el Doctor George López, quien ha dedicado todo su esfuerzo y conocimientos al diseño y desarrollo de dispositivos médicos seguros para la administración de soluciones intravenosas haciendo de estas compañías líderes internacionalmente. Actualmente cuenta con plantas ubicadas en Italia, Ensenada y en Estados Unidos de Norteamérica en los estados de Connecticut, California y Utah.

La empresa maquiladora ICU Medical de México S.A de C.V. inicia actividades en 1998 y se encuentra ubicada en el poblado de Maneadero en el puerto de Ensenada, B.C. contando con una planta laboral de 496 empleados, siendo el 80% del genero femenino.

La misión de ICU Medical de México es la de realizar el ensamble de sus productos a tiempo, consistentes y confiables bajo los estándares de calidad que requieren los clientes.

La visión de la compañía es la de contar con gente comprometida y organizada trabajando en equipo, ejecutando todos sus procesos bajo criterios de calidad, eficiencia, eficacia y participando en la mejora continua en busca de la calidad total y la excelencia.

Los valores esenciales de ICU Medical de México se centran en la demostración y desempeño en marcados en la calidad en el trabajo, la puntualidad y asistencia, el orden y la limpieza, la disciplina y el ejemplo, pero sobre todo, el respeto mutuo y el profesionalismo.

En ICU Medical de México se llevan a cabo los procesos de ensamble de una gran cantidad de productos y accesorios todos relacionados con el material de conexión intravenosa que requiere el sector médico y de enfermería, todos sus productos basados en principios de diseño sencillo pero que han demostrado una gran utilidad al ser promotores de seguridad, confianza y versatilidad en el manejo de conexiones intravenosas. En este sentido es importante recalcar que al paso del tiempo, estos productos han sobresalido y establecido nuevas direcciones y estándares para los productos médicos en el ramo.

Dentro de la gran variedad de productos que se ensamblan en ICU Medical de Mexico S.A. de C.V. podría hacer mención de la válvula López, dispositivos para anestesia y soluciones intravenosas.

En el 2005 la empresa vendió un total de 40 millones de juegos de productos médicos para la administración de soluciones intravenosas, distribuyéndolos en los cinco continentes. Su ventaja competitiva frente a la competencia radica en el costo competitivo de sus productos y su corto tiempo entrega a sus clientes.

La empresa ICU Medical de México se encuentra certificada ante organismos internacionales como lo son en Estados Unidos de Norte América la FDA (Food and Drugs Administration) y en Europa por ISO9002:1994 (sistema de calidad), ISO 13488:2000 (Sistema de Calidad para Productos Médicos) y 552:1994 (Esterilización por Irradiación de Productos Médicos). Así mismo por la naturaleza de su giro la empresa cuenta con un programa de capacitación integral para su personal directo.

Así mismo para la contratación de personal directo se requiere de ciertas características en su perfil como los son, género femenino, un rango de edad de 18 a 45 años, estabilidad laboral, residencia cercana a la zona donde se encuentra ubicada la empresa, sin necesidad de contar con experiencia en el ensamble de producto médico. La razón por la cual la empresa contrata personal del género femenino para su área de ensamble es por las características físicas de la mujer, presentando en su gran mayoría manos más pequeñas y mayor destreza para el ensamble de producto médico que en algunas ocasiones son dispositivos de tamaño muy pequeño. Barajas y Rodríguez (1989) afirman que las mujeres jóvenes con poca o nula experiencia laboral, presentan mayor facilidad para adaptarse a los intensos ritmos de trabajo de los procesos productivos propios de la industria maquiladora, mostrando menor resistencia a las presiones en la línea de trabajo y a la baja retribución salarial (Administración de ICU Medical).

Capítulo 2

Metodología

La literatura revela que existen teorías y modelos desarrollados anteriormente que se aplican al problema de investigación. Como la teoría de la equidad (Adams, 1965), la teoría de contribución/ incentivos de March y Simon (March y Simon, 1958) y modelos como el formulado por Price en 1977. Así mismo, en la investigación se manejan variables como la satisfacción en el trabajo, el tipo de liderazgo que se ejerce y el perfil sociodemográfico del trabajador directo. Estos factores deben ser analizados en forma particular, ya que por desarrollarse bajo situaciones culturales y demográficas distintas, presentan características y modalidades diferentes a las descritas en la literatura utilizada.

Para estudiar los factores antes mencionados es necesario describir sus propiedades más importantes y relacionarlas con el fenómeno a investigar, en este caso la rotación de personal directo de la empresa maquiladora ICU Medical de México.

Bajo estas circunstancias el presente estudio es de tipo cuantitativo correlacional, ya que, tiene como propósito medir la relación que existe entre las variables del tipo de liderazgo que ejercen los supervisores de producción, el perfil sociodemográfico del trabajador directo y su percepción de la satisfacción en el trabajo, con la tasa de rotación de la empresa maquiladora ICU Medical de México.

2.1 Descripción del problema de estudio

Los impactos derivados de la rotación aún se desconocen con exactitud. En general, coincidiendo con English, Williams e Ibarache (1989) y Lucker (1987) se puede considerar que existe un aumento en el costo de papeleo, administración y capacitación. Puede repercutir también en los tiempos de trabajo de mandos medios y superiores dentro de las empresas, pues se le dedican varias horas que podrían estar dirigidas mayormente hacia aspectos productivos (Carrillo y Santibáñez, 1993).

Con base en diferentes estudios sobre las maquiladoras realizados con anterioridad y tomando en cuenta el gran conocimiento de los propios gerentes de las plantas maquiladoras, existen algunos aspectos claramente identificados como asociados con el fenómeno de la rotación de personal directo en la industria maquiladora de exportación. De acuerdo con algunos autores (Aldrete, 1985; Lucker, 1987; English et al., 1989) estos se pueden clasificar en cuatro:

1. Aspectos relacionados con el perfil socioeconómico y demográfico de los trabajadores.
2. Aspectos relacionados con las condiciones de la vivienda y con los servicios públicos de la zona habitacional.
3. Aspectos relacionados con las condiciones de trabajo en la maquiladora y particularmente en la planta.
4. Aspectos relacionados sobre la percepción del trabajo (Carrillo y Santibáñez, 1993).

2.2 Descripción del Instrumento de Medición

Para la realización del instrumento de investigación se contaban con dos opciones, elegir un instrumento ya desarrollado y disponible, realizando las adaptaciones necesarias para integrarlo al estudio o construir un nuevo instrumento de medición.

Por las características propias de la empresa seleccionada así como la población que integra el marco muestral se seleccionó la segunda opción, es decir, elaborar un nuevo instrumento de medición.

Los pasos necesarios para la elaboración del instrumento de medición fueron los siguientes:

- a) Se listaron cada una de las variables por medir como el grado de satisfacción en el trabajo, el tipo de liderazgo que se ejerce y el perfil sociodemográfico del trabajador.
- b) Se realizó la definición operacional de cada una de las variables, con el propósito de entender que se pretende medir y comparar de cada una de ellas.

- c) Así mismo, se revisó como han sido definidas operacionalmente las variables, encontrando que la literatura presenta diferentes modelos que manejan las mismas variables. Esto con el propósito de comparar las diferentes formas en que fueron mediadas dichas variables.
- d) Posteriormente se describieron los indicadores y dimensiones de cada una de las variables.
- e) Para finalmente elaborar por cada uno de los indicadores de las variables una pregunta, y el conjunto de preguntas formaron el instrumento de medición.

El instrumento de medición fue elaborado con el método cuantitativo correlacional con un escalamiento tipo Likert. El instrumento consiste en un conjunto de reactivos presentados en forma de afirmaciones ante los cuales se les solicitó a los participantes, externaran su opinión eligiendo una de las cinco opciones (Ver Anexo 2).

Cada una de las afirmaciones no exceden de un máximo de 20 palabras, esto con el propósito de hacerlas claras y no confusas para el sujeto. Dentro del apartado de anexos se incluye la tabla de reactivos con número de Anexo 1. En ella se integran las variables, su definición operacional, indicadores, dimensiones y el correspondiente reactivo con el que fueron medidos.

El instrumento de medición utilizado cuenta con 20 preguntas de las cuales: se asignó cinco preguntas para cada una de las variables. Las variables de satisfacción laboral percibida, tipo de liderazgo y rotación de personal cuentan con cinco respuestas opcionales de: Nunca, pocas veces, de vez en cuando, con mucha frecuencia y siempre. Para la variable de perfil sociodemográfico las opciones de respuesta son variadas de acuerdo a la naturaleza de cada dimensión de la variable. A continuación se describe el contenido del instrumento de medición.

La variable de satisfacción laboral percibida se refiere al grado de satisfacción en el trabajo percibido por el trabajador directo como resultado del contacto con el medio

ambiente laboral y cuenta con las dimensiones de: centralización, equidad, compañerismo, reconocimiento, y satisfacción percibida.

Para medir la dimensión de centralización se cuestionó al sujeto si toman en cuenta sus comentarios sobre el trabajo, contando como opción de respuesta: nunca, pocas veces, de vez en cuando, con mucha frecuencia y siempre.

La dimensión de equidad fue medida con la afirmación “En la empresa a todos los empleados nos tratan igual”, contando con las opciones como respuesta de: nunca, pocas veces, de vez en cuando, con mucha frecuencia y siempre.

Para la dimensión de Compañerismo se utilizó la afirmación “Mis compañeras me tratan en forma cordial y respetuosa”, contando como opción de respuesta: nunca, pocas veces, de vez en cuando, con mucha frecuencia y siempre.

Para la dimensión de reconocimiento se cuestionó al sujeto si en la empresa valoran su trabajo y reconocen su esfuerzo, contando como opción de respuesta: nunca, pocas veces, de vez en cuando, con mucha frecuencia y siempre.

La satisfacción percibida fue medida con la afirmación: “Me siento satisfecha por trabajar en ICU”, contando como opción de respuesta: nunca, pocas veces, de vez en cuando, con mucha frecuencia y siempre.

La segunda variable a estudiar es el liderazgo y se entiende como la interacción entre el supervisor –denominado en lo sucesivo jefa de línea- y el subordinado como consecuencia de la relación laboral, contando con las dimensiones de: retroalimentación, apoyo a subordinados, empatía, conocimiento acerca de los subordinados y distribución de justicia. Dichas dimensiones fueron medidas cada una con un reactivo en forma de afirmación con su respectivo conjunto de cinco opciones como respuesta de: nunca, pocas veces, de vez en cuando, con mucha frecuencia y siempre.

La dimensión de retroalimentación fue medida cuestionando la comunicación que mantiene la jefa de línea con el sujeto. El apoyo a subordinados se midió con la afirmación “Mi jefa de línea mantiene una comunicación continua sobre mi trabajo conmigo”. Para la dimensión empatía se cuestionó al sujeto si en situaciones personales difíciles ha recibido el apoyo de su jefa de línea. Para el conocimiento de los subordinados se cuestionó el grado de conocimiento que muestra la jefa de línea hacia la vida del sujeto.

La variable de características sociodemográficas fue medida por medio de cinco preguntas con diferentes respuestas de opción múltiple para conocer que características presentan los sujetos entrevistados como: Edad, estado civil, escolaridad, número de hijos y antigüedad en la empresa. Es importante aclarar que dentro de esta variable no fue utilizada la dimensión de género, ya que la empresa ICU Medical de México cuenta únicamente con personal femenino en su área de producción. Razón por la cual resulta improcedente cuestionar su género a la población encuestada.

Para la dimensión edad se presentó cinco opciones de respuesta de: 18 a 23 años, 24 a 29 años, 30 a 34 años, 35 a 39 años y 40 o más años. Para estado civil se utilizó las opciones de respuesta de: Soltero, casado, unión libre, divorciado y separado. En la dimensión de escolaridad se utilizó las posibles respuestas de: Primaria incompleta, primaria terminada, secundaria incompleta, secundaria terminada, preparatoria incompleta y preparatoria terminada. La dimensión número de hijos se presentó al sujeto encuestado las opciones de respuesta de: 0 hijos, 1 a 2 hijos, 3 a 4 hijos, 5 a 6 hijos y 7 o más hijos. La dimensión de antigüedad en la empresa se midió con la pregunta: Tiempo trabajando en ICU, con las opciones de respuesta de 1 a 6 meses, 7 meses a 1 año, 1 a 2 años, 2 a 4 años y más de 4 años.

Para el proceso de aplicación del instrumento de medición al universo sujeto de estudio, se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- 1) Se solicitó a cada jefa de línea del área de producción de la empresa ICU Medical de México, enviará en grupos integrados por cinco trabajadoras directas a la oficina de producción ubicada dentro del área de producción.

- 2) Una vez que se contaba con el grupo de cinco encuestadas se les entregó el cuestionario y un lápiz.
- 3) Se les explicó el propósito de la aplicación de cuestionario, además de señalarles que la información que proporcionarán sería utilizada bajo estricta confiabilidad y de manera anónima.
- 4) Se les solicitó dieran lectura a las instrucciones impresas en el propio cuestionario y procedieran a su contestación.
- 5) Se colocó un recipiente sobre un escritorio, esto con el propósito de que cada encuestada depositara su cuestionario contestado dentro del mismo, en el orden que considerará conveniente.
- 6) Una vez depositados los cuestionarios en el recipiente, se procedió a agradecer a las encuestadas por su atención y se les solicitó regresaran a su área de trabajo.

Siguiendo los mismos pasos antes descritos, se encuestó a la totalidad del universo, en grupos de cinco personas, hasta completar las 170 trabajadoras directas de la empresa ICU Medical de México.

2.3 Planteamiento del Problema de Investigación

Preguntas de investigación

A continuación se presentan las preguntas de investigación utilizadas en el presente estudio.

Pregunta Específica #1

¿La decisión de continuar laborando para la empresa se ve influida por el grado de satisfacción en el trabajo percibido por el empleado?

Pregunta Específica #2

¿Cómo influye el tipo de liderazgo que ejercen los supervisores de producción, en la tasa de rotación de la empresa maquiladora ICU Medical de México S.A de C.V?

Pregunta Específica #3

¿Qué características sociodemográficas presentan los trabajadores directos de la empresa maquiladora ICU Medical de México S.A. de C.V. que presentan antigüedad en su trabajo?

Objetivos generales y particulares

Objetivo general

Investigar cómo influyen la satisfacción en el trabajo, el tipo de liderazgo y el perfil sociodemográfico del trabajador y en la tasa de rotación de personal directo en la empresa maquiladora ICU Medical de México S.A de C.V..

Objetivos particulares

Objetivo Particular #1

Comprobar si el grado de satisfacción en el trabajo percibido por el empleado, influye significativamente en su decisión de continuar laborando para la empresa.

Objetivo Particular #2

Determinar si el tipo de liderazgo tiene una influencia significativa en el deseo de desarrollar antigüedad en el personal directo de la empresa.

Objetivo Particular #3

Identificar que características sociodemográficas presenta el personal directo de la empresa maquiladora que desarrolla antigüedad en su trabajo.

Hipótesis general y específica

Hipótesis principal

En la empresa ICU Medical de México, el grado de satisfacción en el trabajo, tipo de liderazgo que se ejerce y el perfil sociodemográfico del empleado influyen significativamente en la tasa de rotación de personal directo.

Hipótesis específicas

Hipótesis 1 A:

En la empresa ICU Medical de México, a mayor grado de satisfacción en el trabajo percibido por el empleado directo, menor será la tasa de rotación de personal directo.

Hipótesis 1B:

En la empresa ICU Medical de México, la percepción de satisfacción en el trabajo no provoca menor tasa de rotación.

Hipótesis 2 A:

En empresa ICU Medical de México, los distintos tipos de liderazgo que ejerzan los supervisores de producción tendrán diferentes efectos sobre la tasa de rotación de personal directo.

Hipótesis 2 B:

En la empresa ICU Medical de México, los distintos tipos de liderazgo que ejerzan los supervisores de producción no tendrán diferentes efectos sobre la tasa de rotación de personal directo.

Hipótesis 3 A:

En la empresa ICU Medical de México, el perfil sociodemográfico del trabajador influye significativamente en la tasa de rotación de personal directo.

Hipótesis 3 B:

En la empresa ICU Medical de México, el perfil sociodemográfico del trabajador no influye significativamente en la tasa de rotación.

2.4 Definición Conceptual de las Variables

Variable Dependiente

Rotación de personal de la industria maquiladora

Se entiende por rotación en el empleo la salida voluntaria de un trabajador de la empresa en que labora. “La rotación en la Industria Maquiladora de Exportación se refiere tanto al cambio voluntario de empleo de una planta maquiladora a otra, como la salida de una planta para dirigirse a otro sector económico o hacia actividades no económicas” (Carrillo y Santibáñez, 1993, p.36).

Variables Independientes

Satisfacción en el trabajo:

Se refiere al grado de satisfacción en el trabajo percibido por el trabajador directo como resultado del contacto con el medio ambiente laboral.

Tipo de liderazgo:

Modalidad o características propias de la forma en que se influye en los demás para que se esfuercen en lograr una o más metas.

“Es la influencia interpersonal que se ejerce en una situación dada y es dirigida por medio del proceso de comunicación humana con el fin de alcanzar uno o varios objetivos específicos” (Chiavenato, 2004, p. 458).

Perfil sociodemográficos del trabajador:

Características individuales inherentes a la edad, estado civil, escolaridad, origen migratorio, número de hijos.

Definición operacional de las variables

Variables independientes.

- ✓ Satisfacción laboral percibida.
- ✓ Tipo de liderazgo.
- ✓ Perfil sociodemográfico del trabajador directo.

Variable dependiente.

- ✓ Rotación de personal de la empresa maquiladora ICU Medical de México.

Dimensión de la variable independiente satisfacción laboral percibida.

- Centralización.
- Equidad.
- Compañerismo.
- Reconocimiento.
- Satisfacción percibida.

Dimensión de la variable independiente tipo de liderazgo.

- Retroalimentación.
- Apoyo a los Subordinados.
- Empatía.
- Conocimiento sobre los subordinados.
- Distribución de justicia.

Dimensión de la variable independiente perfil sociodemográfico del trabajador directo

- Edad.
- Estado civil.
- Escolaridad.

- Número de hijos.
- Tiempo trabajando en la empresa.

Indicador de la variable dependiente rotación de personal de la empresa maquiladora ICU Medical de México.

- Decisión del trabajador de abandonar la compañía.

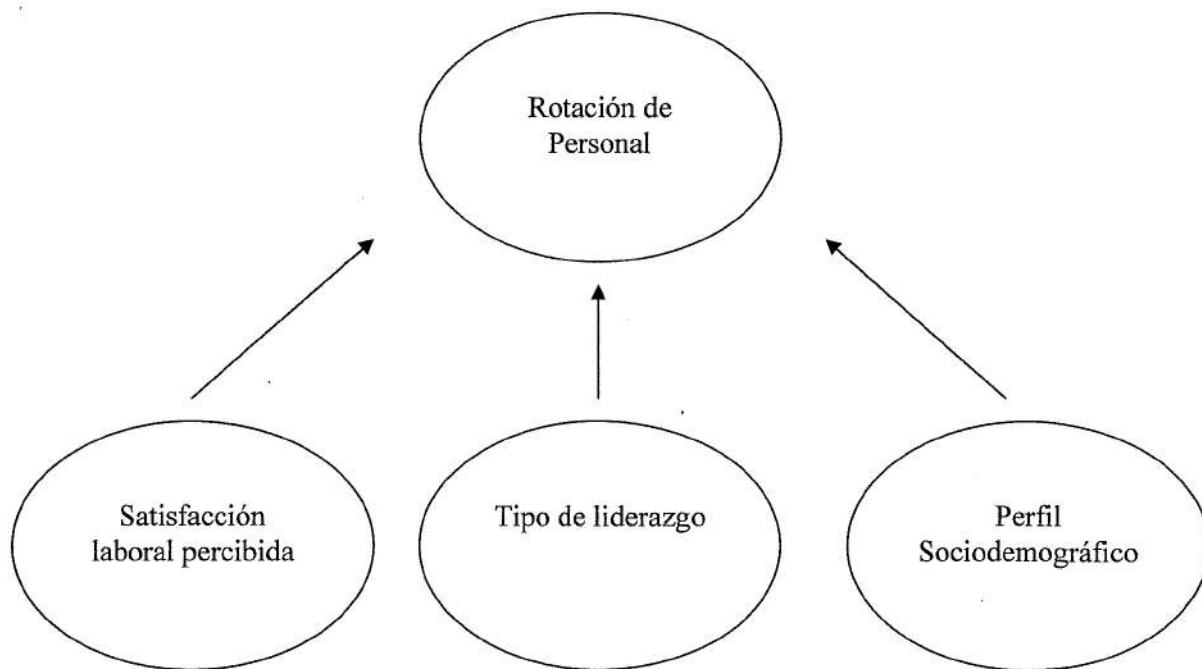
Criterios

Al hablar de porcentaje de población, se refiere a la población de trabajadores directos activos de producción de la empresa maquiladora ICU Medical de México S.A de C.V.

Al manejar el término líder de producción, se refiere, al superior directo del trabajador, que en este caso, puede encontrarse bajo el título de: supervisor de producción, líder de línea, jefe de línea, encargado de producción, gerente de producción, etc.

A continuación se esquematizan las relaciones entre las variables utilizadas:

Figura 2.1 Modelo Ex Ante



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 3

Análisis y Resultados

En el capítulo anterior se desarrolló la metodología de la investigación, con el propósito de describir el proceso a partir del cual se realizó el estudio; para dar paso a la recolección de la información del estudio de campo.

En el presente capítulo se presentan los resultados de la información que se obtuvo del estudio de campo, apoyándose en diferentes técnicas y paquetes estadísticos con la finalidad de analizar la información obtenida. Los pasos del análisis estadístico se clasifican en:

1. Captura de información.
2. Frecuencias obtenidas.
3. Correlación de dimensiones de perfil sociodemográfico
4. Desarrollo de la prueba de hipótesis y discusión de resultados.

3.1 Captura de Información

Una vez que se aplicó el instrumento de medición en los 170 encuestados, se procedió a asignar una ponderación a cada una de las respuestas correspondientes a las variables de satisfacción laboral percibida, liderazgo y rotación, utilizando la escala que muestra la Tabla 3.1:

Tabla 3.1 Ponderación de las Respuestas

Ponderación	Respuesta
0	No contesto
1	Nunca
2	Pocas veces
3	De vez en cuando
4	Con mucha frecuencia
5	Siempre

Fuente: Elaboración propia

Para la variable de perfil sociodemográfico se utilizó una ponderación diferente, ya que la naturaleza de la propia variable exige una valoración distinta al resto de las variables utilizadas, quedando como lo muestra la Tabla 3.2.

Tabla 3.2 Ponderación de respuestas de perfil sociodemográfico

Indicador	Ponderación
Edad	0 = No contesto 1= 18-23 2= 24-29 3= 30-34 4= 35-39 5= 40 o más
Estado Civil	0= No contesto 1= Soltero 2= Casado 3= Unión Libre 4= Divorciado 5= Separado
Escolaridad	0= No contesto 1= Primaria Incompleta 2= Primaria terminada 3= Secundaria Incompleta 4= Secundaria Terminada 5= Preparatoria Incompleta 6= Preparatoria Terminada
Numero de hijos	0= No contesto 1= 0 2= 1 a 2 3= 3-4 4= 5-6 5= 7 o mas

Tiempo trabajando en ICU	0= No contesto
	1= 1 a 6 meses
	2= 7 meses a 1 año
	3= 1 a 2 años
	4= 2 a 4 años
	5 = mas de 4 años.

Fuente: Elaboración Propia.

Una vez ponderada cada una de las respuestas del instrumento de medición se procedió a capturar la información en el paquete Statistic Package Social Science (en adelante, SPSS) de Windows versión 10 para aplicar las técnicas y pruebas estadísticas.

Ya capturada la información de los 170 cuestionarios aplicados, se calculó el coeficiente de confiabilidad Alfa – Cronbach por medio del paquete SPSS, obteniendo un coeficiente de confiabilidad Alfa =.8254.

3.2 Frecuencias Obtenidas

Por medio del paquete estadístico SPSS se obtuvo las frecuencias de cada uno de los indicadores de las variables de: Perfil sociodemográfico, satisfacción laboral percibida, liderazgo y rotación, obteniendo la información estadística que se muestra en las siguientes tablas.

3.2.1 Perfil Sociodemográfico

La Tabla 3.3 nos muestra como se encuentra distribuida la edad en las encuestadas, con una media de 2.46 y un moda de 1, que comparando con las ponderaciones utilizadas nos arroja una edad entre los 18 y 23 años. Este dato indica que la mayor parte del personal directo de producción se encuentra en edad joven, siendo la política de contratación de personal de producción de la empresa el rango de edad de 18 a 39 años.

Tabla 3.3 Estadísticas- Edad.

N	Valores Perdidos	170
		0
Media		2.4647
Mediana		2.0000
Moda		1.00
Desviación Std.		1.4601
Mínimo		.00
Máximo		5.00

De acuerdo a los datos presentados en la Tabla 3.4 se obtuvo una media de 2.35 y una moda de 2, que de acuerdo a las ponderaciones utilizadas nos indica que la mayoría de las encuestadas presenta un estado civil de casada.

Tabla 3.4 Estadísticas- Estado Civil

N	Valores Perdidos	170
		0
Media		2.3529
Mediana		2.0000
Moda		2.00
Desviación Std.		1.2565
Mínimo		.00
Máximo		5.00

En cuanto a la dimensión de escolaridad la Tabla 3.5 nos muestra que las encuestadas presentan una escolaridad de secundaria terminada con una moda de 4 y una media de 3.64.

Tabla 3.5 Estadísticas- Escolaridad

N	Valores Perdidos	170
		0
Media		3.6412
Mediana		4.0000
Moda		4.00
Desviación Std.		1.6009
Mínimo		.00
Máximo		6.00

Como se puede observar en la Tabla 3.6 la mayoría de las encuestadas contestaron tener entre 1 y 2 hijos y solo el 4.1% de la población encuestada omitió su respuesta.

Tabla 3.6 Estadísticas- Número de Hijos

N	Valores Perdidos	170 0
Media		2.0765
Mediana		2.0000
Moda		2.00
Desviación Std.		.8971
Mínimo		.00
Máximo		5.00

La dimensión de antigüedad en la empresa se encuentra representada en la Tabla 3.7 dando a conocer que la mayoría de las personas encuestadas cuentan con una antigüedad de 1 a seis meses. Este dato resulta lógico si se compara con el porcentaje de rotación que maneja la empresa ICU Medical de México S.A. de C.V. ya que a mayor movilidad laboral menor será la antigüedad acumulada en sus empleados.

Tabla 3.7 Estadísticas – Antigüedad en la empresa.

N	Valores Perdidos	170 0
Media		2.0412
Mediana		1.0000
Moda		1.00
Desviación Std.		1.3161
Mínimo		.00
Máximo		5.00

3.2.2 Satisfacción Laboral Percibida

La variable independiente satisfacción laboral percibida esta integrada por las dimensiones de: Centralización, equidad, compañerismo, reconocimiento y satisfacción laboral; a continuación se presenta los datos estadísticos de las frecuencias obtenidas de cada una de las dimensiones, así como su análisis.

En relación a la centralización la mayoría de las encuestadas manifestaron sentir que la empresa toma en cuenta sus comentarios sobre el trabajo solo “de vez en cuando” con una media de 2.6 y una moda de 3; Este resultado es coherente a la naturaleza de trabajo y el giro de la empresa, ya que el ensamble de producto medico requiere de un nivel de exactud y apego a los procedimientos establecidos, no dejando lugar a variaciones o cambios propuestos por parte del trabajador (Ver Tabla 3.8).

Tabla 3.8 Estadísticas – Centralización.

N	Valores Perdidos	170
		0
Media		2.6000
Mediana		3.0000
Moda		3.00
Desviación Std.		1.2798
Mínimo		.00
Máximo		5.00

Como se puede observar en la Tabla 3.9 la equidad percibida por las encuestadas es muy limitada. Obteniendo una media de 2.55 y una moda de 2; Para este indicador se cuestionó si en la empresa a todos los empleados los trataban igual, respondiendo la mayoría que “Pocas veces”.Este análisis nos da a conocer que la mayoría del personal encuestado considera que no recibe un trato equitativo en relación al resto de los empleados de la empresa.

Tabla 3.9 Estadísticas – Equidad

N	Valores Perdidos	170
		0
Media		2.5588
Mediana		2.0000
Moda		2.00
Desviación Std.		1.5383
Mínimo		.00
Máximo		5.00

Para la dimensión de compañerismo se cuestionó a la población si recibían un trato cordial y respetuoso por parte de sus compañeros de trabajo, respondiendo la gran mayoría que

“siempre” con una moda de 5 y una media de 3.46. Este dato nos habla de la percepción de un ambiente de trabajo cordial y respetuoso entre los compañeros (Ver Tabla 3.10).

Tabla 3.10 Estadísticas - Compañerismo

N	Valores Perdidos	170 0
Media		3.4647
Mediana		3.0000
Moda		5.00
Desviación Std.		1.3594
Mínimo		.00
Máximo		5.00

Para medir la dimensión de reconocimiento se le cuestionó a las entrevistadas si “en la empresa valoraba su trabajo y reconocía su esfuerzo”, obtenido una media de 2.87 y una moda de 3, es decir, la mayoría de las encuestadas manifestaron que se les reconocía “de vez en cuando” (Ver Tabla 3.11).

Tabla 3.11 Estadísticas – Reconocimiento.

N	Valores Perdidos	170 0
Media		2.8765
Mediana		3.0000
Moda		3.00
Desviación Std.		1.4399
Mínimo		.00
Máximo		5.00

La satisfacción percibida por las encuestas fue medida al cuestionar su satisfacción por laborar en la compañía, contestado la mayoría de ellas que se sentían satisfechas por laborar en la empresa. Como se observó en los resultados del resto de las dimensiones de la variable satisfacción laboral, centralización, reconocimiento y equidad obtuvieron una ponderación de “de vez en cuando” mientras que compañerismo y satisfacción laboral obtuvieron una ponderación de “siempre”; estos resultados pueden sugerir que tal vez

existen otras dimensiones por estudiar que inciden en la satisfacción laboral (Ver Tabla 3.12).

Tabla 3.12 Estadísticas-Satisfacción Percibida.

N	Valid	170
	Missing	0
Media		3.7706
Mediana		5.0000
Moda		5.00
Desviación Std.		1.5539
Mínimo		.00
Máximo		5.00

3.2.3 Liderazgo

La variable independiente de liderazgo esta integrada por las dimensiones de: retroalimentación, apoyo a subordinados, empatía, conocimiento de subordinados y distribución de justicia. A continuación se muestran las frecuencias obtenidas de cada una de las dimensiones así como su análisis.

En la dimensión de retroalimentación se evalúa si la jefa de línea mantiene una comunicación continua con sus subordinados sobre el trabajo desempeñado. Contestando la mayoría de las encuestadas en forma afirmativa, con una media de 3.6 y una moda de 5 (Ver Tabla 3.13).

Tabla 3.13 Estadísticas – Retroalimentación.

N	Valores Perdidos	170
		0
Media		3.6294
Mediana		4.0000
Moda		5.00
		1.3448
Mínimo		.00
Máximo		5.00

Para medir el apoyo a los subordinados se cuestionó a las entrevistadas si recibían el apoyo por parte de su jefa de línea en situaciones personales difíciles, contestando la mayoría de ellas de manera positiva, con una media de 3.77 y una moda de 5 (Ver Tabla 3.14).

Tabla 3.14 Estadísticas – Apoyo a Subordinados.

N	Valores Perdidos	170 0
Media		3.7706
Mediana		4.0000
Moda		5.00
Desviación Std		1.5114
Mínimo		.00
Máximo		5.00

La dimensión empatía mide el nivel de percepción de las necesidades y problemas laborales de los subordinados por parte de la jefa de línea, contestando la mayoría de las encuestadas de manera positiva, con una media de 3.5 y una moda de 5. Este resultado nos indica que la mayoría de las encuestadas sienten un apoyo y reconocimiento de sus necesidades laborales por parte de su jefa de línea. (Ver Tabla 3.15).

Tabla 3.15 Estadísticas – Empatía.

N	Valores Perdidos	170 0
Media		3.5000
Mediana		4.0000
Moda		5.00
Desviación Std		1.4846
Mínimo		.00
Máximo		5.00

La dimensión de conocimiento de los subordinados se cuestionó a las entrevistadas si recibían un trato equitativo por parte de su jefa de línea, contestando la mayoría de ellas de manera positiva, este resultado nos indica que la jefa de línea mantiene una equidad en cuanto al trato hacia sus subordinados. Con una media de 3.55 y una moda de 5 (Ver Tabla 3.16).

Tabla 3.16 Estadísticas – Conocimiento de Subordinados.

N	Valores Perdidos	170
		0
Media		3.5588
Mediana		4.0000
Moda		5.00
Deviation Std		1.5949
Mínimo		.00
Máximo		5.00

Para medir la dimensión de distribución de justicia se cuestionó si la jefa de línea aplicaba una amonestación de manera justa y apegada al reglamento interior de trabajo de la compañía, obteniendo un resultado de 4.11 de media y 5 de moda, es decir, la mayoría de las encuestadas manifestaron que su jefa de línea aplicaba de manera correcta la disciplina en el trabajo (Ver Tabla 3.17).

Tabla 3.17 Estadísticas – Distribución de Justicia.

N	Valores Perdidos	170
		0
Media		4.1176
Mediana		5.0000
Moda		5.00
Desviación Std.		1.3753
Mínimo		.00
Máximo		5.00

3.2.4 Rotación

La variable dependiente de rotación esta integrada por las dimensiones de: oportunidades de promoción, gusto por el ensamble, equipo de trabajo, ambiente de trabajo y trato de la jefa de línea. El propósito de estas dimensiones es medir la tendencia de las encuestadas a continuar laborando para la empresa considerando los factores que implican cada una de las

dimensiones. A continuación se presentan las frecuencias en las respuestas de las encuestadas para cada una de las dimensiones utilizadas en el presente estudio.

Los resultados obtenidos en las frecuencias de la dimensión oportunidades de promoción de una media de 4.15 y una moda de 5, reflejan que la mayoría de las encuestadas expresaron su deseo de continuar laborando en la empresa por que puede ofrecerles oportunidades de promoción en el trabajo (Ver Tabla 3.18).

Tabla 3.18 Estadísticas – Oportunidades de Promoción.

N	Valores	170
	Perdidos	0
Media		4.1529
Mediana		5.0000
Moda		5.00
Desviación Std.		1.4636
Mínimo		.00
Máximo		5.00

La dimensión de gusto por el ensamble obtuvo una frecuencia con una media de 4.58 y una moda de 5, es decir, la mayoría de las encuestadas manifestaron su deseo de continuar laborando en la empresa por su gusto por su trabajo en este caso en ensamble de producto médico (Ver Tabla 3.19).

Tabla 3.19 Estadística – Gusto por el Ensamble.

N	Valores	170
	Perdidos	0
Media		4.5824
Mediana		5.0000
Moda		5.00
Desviación Std		1.0585
Mínimo		.00
Máximo		5.00

En la dimensión de equipo de trabajo los resultados indican que la mayoría de las trabajadoras entrevistadas sienten un deseo por continuar laborando en la empresa por

percibir una satisfacción en su equipo de trabajo, con una media de 3.8 y una moda de 5 (Ver Tabla 3.20).

Tabla 3.20 Estadísticas – Equipo de Trabajo.

N	Valores	170
	Perdidos	0
Media		3.8353
Mediana		5.0000
Moda		5.00
Desviación Std.		1.4744
Mínimo		.00
Máximo		5.00

El deseo de continuar laborando en la empresa por el ambiente de trabajo obtuvo una media de 3.7 y una moda de 5, es decir, la mayoría de las encuestadas se sienten cómodas con el ambiente de trabajo que imperaba en el momento de la encuesta y su deseo de continuar laborando en la empresa (Ver Tabla 3.21).

Tabla 3.21 Estadísticas – Ambiente de Trabajo.

N	Valores	170
	Perdidos	0
Media		3.7294
Mediana		5.0000
Moda		5.00
Desviación Std.		1.5868
Mínimo		.00
Máximo		5.00

El trato recibido por parte de la jefa de línea fue medido al cuestionar si pensaban seguir laborando para la compañía por el trato recibido por parte de su jefa de línea, obteniendo frecuencias con una media de 4.04 y una moda de 5, este dato indica que la mayoría de las encuestadas desean continuar laborando en la empresa por el trato recibido por parte de su jefa de línea (Ver Tabla 3.22).

Tabla 3.22 Estadísticas – Trato de la Jefa de Línea.

N	Valores	170
	Perdidos	0
Media		4.0471
Mediana		5.0000
Moda		5.00
Desviación Std		1.4908
Mínimo		.00
Máximo		5.00

3.3 Correlación de dimensiones de perfil sociodemográfico

Los siguientes análisis estadísticos se realizaron por medio de la prueba estadística coeficiente de correlación de Pearson, utilizada para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Obteniendo la siguiente información estadística para cada una de las dimensiones de la variable de perfil sociodemográfico utilizada en el estudio:

La dimensión de edad mostró una correlación negativa débil de $r = -.092$ con el trato recibido por parte de la jefa de línea y de $r = -.011$ con la percepción de agrado al equipo de trabajo.

Por otra parte presentó una correlación positiva débil de $r = .033$ con las oportunidades de promoción, de $r = .100$ con el gusto por el ensamble y de $r = .042$ con el gusto por el ambiente de trabajo (Ver Anexo 3).

El indicador de estado civil presenta una correlación negativa de $r = -.044$ con el trato recibido por parte de la jefa de línea, $r = -.004$ con el gusto por el ensamble, esto significa que no existe una correlación entre el estado civil y la decisión de seguir laborando en la empresa por el trato de la jefa de línea o por el gusto por el ensamble.

Así mismo presenta un coeficiente de correlación de $r = .038$ con la decisión de seguir laborando en la empresa por las oportunidades de promoción (Ver Anexo 3).

La dimensión de antigüedad en la empresa presentó una correlación negativa débil frente a la decisión de seguir laborando en la empresa. Siendo los coeficiente mostrados de $r = -.212$ para las oportunidades de promoción, $r = -.026$ por el gusto por el ensamble, $r = -.036$ por la percepción de agrado por el equipo de trabajo, $r = -.142$ por la percepción de gusto por el ambiente de trabajo y $r = -.107$ por el trato recibido por parte de la jefa de línea (Ver Anexo 3).

La dimensión de escolaridad mostró una correlación negativa débil de $r = -.061$ con el gusto por el ensamble, de $r = -.045$ con la percepción de agrado por el equipo de trabajo y de $r = -.043$ por el gusto por el ambiente de trabajo.

Así mismo la escolaridad mostró un coeficiente de correlación positivo débil de $r = .087$ con las oportunidades de promoción y de $r = .007$ con el trato por parte de la jefa de línea (Ver Anexo 3).

La dimensión número de hijos reflejó una correlación negativa débil de $r = -.043$ con el trato por parte de la jefa de línea. Así mismo, mostró una correlación positiva débil de $r = .023$ con las oportunidades de promoción, $r = .021$ con el gusto por el ensamble, $r = .054$ con el gusto por el equipo de trabajo y de $r = .094$ con el gusto por el ambiente de trabajo (Ver Anexo 3).

Después de obtener y analizar las correlaciones de cada una de las dimensiones que integran la variable de perfil sociodemográfico, se procedió a transferir los datos capturados en el paquete estadístico SPSS al programa de computo EXCEL (Windows XP), con el propósito de obtener la sumatoria de las ponderaciones de las respuestas de cada una de las personas encuestadas, clasificadas por las variables utilizadas en el estudio. En el apartado de Anexos se muestran los resultados obtenidos por medio del programa de computo EXCEL de cada variable.

Una vez que se obtuvo la sumatoria de las ponderaciones por variable se importó la información del programa de cómputo EXCEL (Windows XP) al paquete estadístico SPSS

con la finalidad de obtener las correlaciones entre las variables de satisfacción laboral percibida, liderazgo y rotación.

La Tabla 3.23 muestra las correlaciones de Pearson entre las variables independientes de satisfacción laboral percibida y liderazgo con la variable dependiente de rotación.

La variable independiente de satisfacción laboral percibida presenta una correlación positiva media con un coeficiente de $r = .510$ y un nivel de significancia de $.10$ con la variable dependiente de rotación; este resultado nos demuestra que si existe una relación entre la satisfacción laboral percibida por el trabajador y su deseo de continuar laborando para la empresa.

La variable independiente de liderazgo presenta una correlación positiva considerable de $r = .600$ con un nivel de significancia de $.10$ demostrando que si existe una relación significativa entre el liderazgo utilizado y la decisión del trabajador de continuar laborando en la compañía.

Como se mencionó en el apartado de captura de información la variable independiente de perfil sociodemográfico presenta características distintas al resto de las variables independientes utilizadas, por tal razón no fue posible medirla de la misma manera y se utilizó las correlaciones de cada dimensión de la variable de perfil sociodemográfico con las dimensiones de la variable dependiente de rotación (Ver Anexo 3) obteniendo en cada una de las dimensiones una correlación negativa de débil a considerable, encontrando que no existe correlación entre la variable independiente de perfil sociodemográfico y la variable dependiente de rotación.

Tabla 3.23 Correlación de variables

Correlaciones

		satisfaccion	liderazgo	rotacion
satisfaccion	Pearson Correlation	1.000	.575**	.510**
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000
	N	170	170	170
liderazgo	Pearson Correlation	.575**	1.000	.600**
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000
	N	170	170	170
rotacion	Pearson Correlation	.510**	.600**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.
	N	170	170	170

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3.4 Desarrollo de la prueba de Hipótesis y Discusión de Resultados

En la prueba de hipótesis para efectos del presente estudio se integra por la definición de los dos tipos de hipótesis utilizadas:

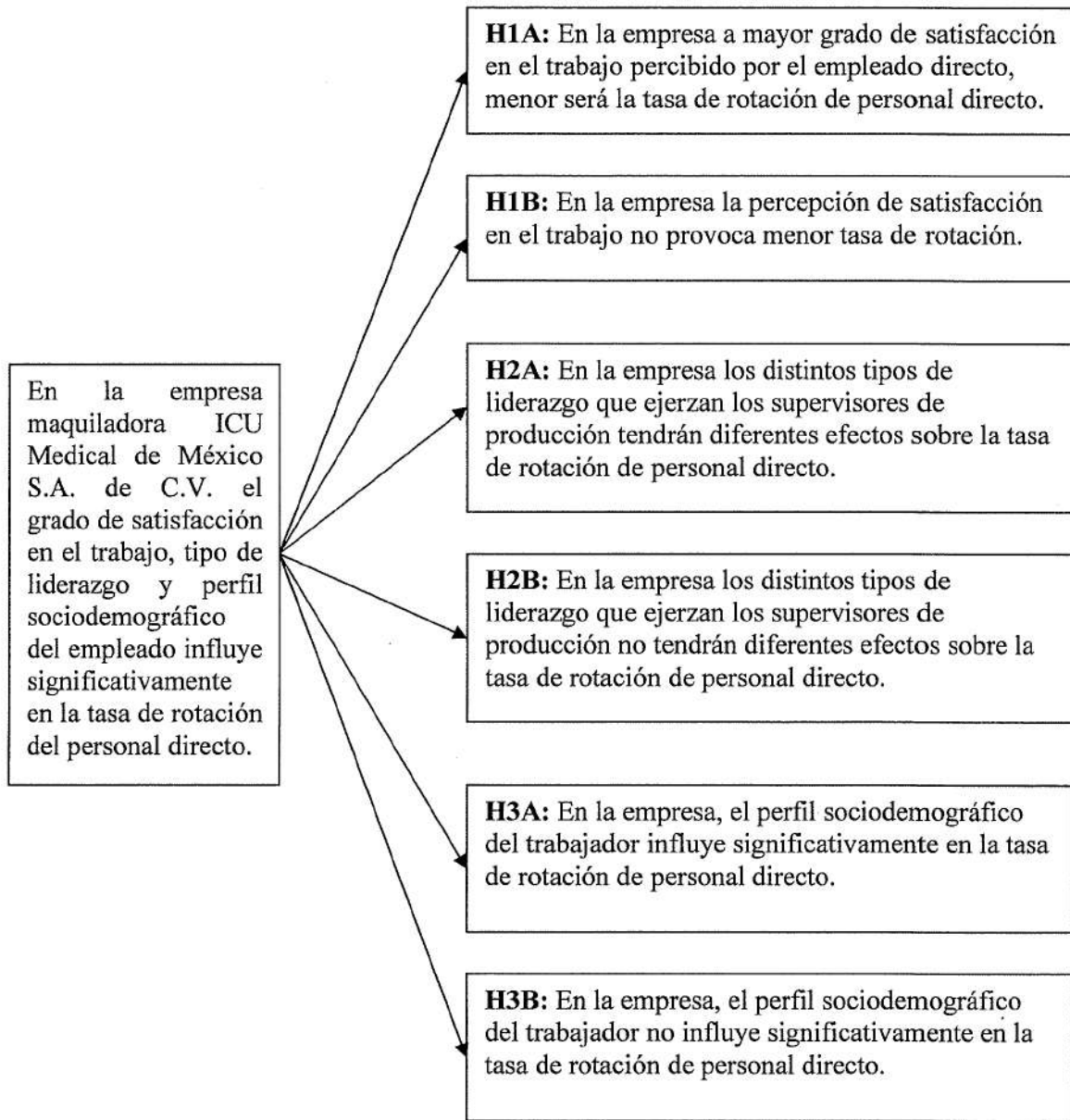
- Hipótesis Principal.
- Hipótesis Específicas.

Existe una relación entre los tipos de hipótesis, lógicamente de la hipótesis principal se derivan las hipótesis específicas, y a su vez todas las hipótesis se interrelacionan con los objetivos y las preguntas de investigación.

Partiendo de esta idea, para el análisis de aceptación o rechazo de las hipótesis, el proceso se realizó de la siguiente manera: se sometió a análisis los resultados obtenidos de las hipótesis particulares, en caso de que resulten aprobadas en su mayoría se procederá a aceptar la hipótesis principal.

A continuación se muestra la comprobación de las relaciones de las hipótesis

Figura 3.1 Comprobación de relación entre Hipótesis



Fuente: Elaboración propia a partir de la matriz de congruencia.

A continuación se presenta el análisis y discusión correspondiente a las pruebas de las hipótesis particulares, así como de la hipótesis principal.

Para la H1A:

La hipótesis de investigación H1A establece que en la empresa a mayor grado de satisfacción de trabajo percibida por el empleado directo, menor será la tasa de rotación del personal directo, si se comprueba ya que el coeficiente de Pearson para ambas variables resulto de .510 con un nivel de significancia de .10, esto significa que la decisión de continuar laborando en la empresa si esta determinada por el nivel de satisfacción percibida por el trabajador.

La hipótesis H1B, para efectos de este estudio considerada la hipótesis nula de la H1A, establece que la percepción de satisfacción en el trabajo no provoca menor tasa de rotación, resultando no valida debido a la aceptación de la H1A.

Para la H2A:

La H2A expresa que en la empresa los distintos tipos de liderazgo que ejerzan los supervisores de producción tendrán diferentes efectos sobre la tasa de rotación del personal directo, si se comprueba ya que el coeficiente de Pearson para ambas variables fue de .600 con un nivel de significancia de .10. Este coeficiente nos indica que si existe una correlación positiva fuerte entre las variables de liderazgo y rotación, es decir, el empleado continuará laborando en la empresa por el trato recibido de su supervisor. Si el supervisor de producción emplea un estilo de liderazgo para administrar a su personal a cargo que este integrado por los indicadores de: Retroalimentación, apoyo a subordinados, empatía, conocimiento acerca de los subordinados y distribución óptima de justicia.

La H2B considerada para efectos de este estudio como hipótesis nula de la H2A, establece que en la empresa los distintos tipos de liderazgo que ejerzan los supervisores de producción no tendrán diferentes efectos sobre la tasa de rotación de personal directo, encontrándose como no valida.

Para la H3A:

La hipótesis 3A plantea que en la empresa el perfil sociodemográfico del trabajador influye significativamente en la tasa de rotación de personal directo, no se cumple ya que los coeficientes de Pearson encontrados entre estas variables fueron inferiores a .50, encontrando en cada una de las dimensiones que integran la variable de perfil sociodemográfico los siguientes coeficientes: Para la dimensión de edad se obtuvo una correlación negativa de .092, estado civil obtuvo una correlación negativa de .044, la dimensión de antigüedad en la empresa obtuvo una correlación negativa de .212, escolaridad obtuvo una correlación negativa de .061 y por último la dimensión de antigüedad en la empresa obtuvo una correlación negativa de .043. Estos resultados nos indican que el perfil sociodemográfico del trabajador no incide en su decisión de continuar laborando para la empresa.

La hipótesis H3B para efectos de la investigación es la hipótesis nula de H3B, en este caso aceptándose, por resultar H3A no válida por los coeficientes obtenidos.

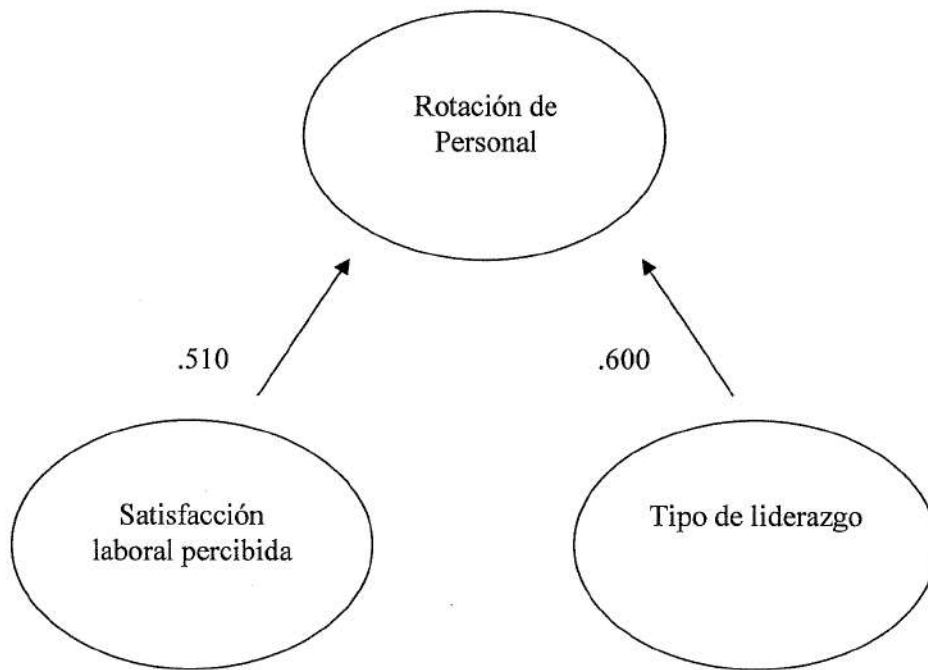
La hipótesis principal de la investigación establece que en la empresa maquiladora ICU Medical de México S. A. de C.V. el grado de satisfacción en el trabajo, tipo de liderazgo y perfil sociodemográfico del empleado influye significativamente en la tasa de rotación del personal directo, aceptándose por haber obtenido dos de las tres hipótesis particulares coeficientes que indican una correlación positiva entre las variables que las integran.

Dentro del apartado de metodología se presentó el modelo de rotación Ex Ante propuesto en la investigación, de acuerdo a los resultados obtenidos y la aprobación de las hipótesis integradas por las variables de satisfacción laboral percibida y tipo de liderazgo, así como la desaprobación de la hipótesis integrada por la variable de perfil sociodemográfico, se puede establecer el modelo de rotación resultante.

La Figura 3.2 nos muestra el modelo resultante integrado por la variable dependiente de "rotación de personal" así como las variables independientes de: satisfacción laboral

percibida y tipo de liderazgo. A diferencia del modelo de rotación Ex Ante, no se integró la variable de perfil sociodemográfico por no encontrar correlación con la variable dependiente.

Figura 3.2 Modelo de Rotación Resultante



Fuente: Elaboración propia

Capítulo 4

Conclusiones Generales

Cuando se habla de rotación de personal significa la salida voluntaria del empleado para integrarse a otra compañía o la vez a otro sector productivo, considerándose esta salida un efecto negativo para la organización, representado por contrataciones y abandonos constantes, gastos adicionales, deterioro en la productividad y eficiencia, dando como resultado ser incosteable la operación de la compañía.

La literatura en el tema nos ha mostrado diferentes factores que inciden en la decisión del trabajador en abandonar la organización. Su nivel de incidencia dependerá de diferentes aspectos internos y externos tales como: el medio ambiente en que se encuentra ubicada la empresa, su giro, sus políticas, procedimientos, ubicación geográfica, origen de su capital, estilo de administración, ambiente laboral interno, prestaciones, salarios, promociones, niveles jerárquicos, equidad, centralización. Así como varios factores propios de la mentalidad y situación personal del propio trabajador; como se puede observar existe una variedad de situaciones y factores que inciden en la rotación de personal y tal vez no se podría establecer un planteamiento general para disminuir y controlar las tasa de rotación de las organizaciones, todo dependerá de la situación de cada una de ellas.

4.1 Hallazgos

El estudio realizado permite llegar a conclusiones importantes dentro de las que se destaca: El objetivo general del estudio fue el investigar cómo influye la satisfacción en el trabajo, el tipo de liderazgo y el perfil sociodemográfico del trabajador en la tasa de rotación de personal directo en la empresa maquiladora ICU Medical de México fue cumplido ya que se encontró una influencia positiva entre la satisfacción en el trabajo y la rotación, una influencia positiva entre el tipo de liderazgo y la rotación de personal , así como una influencia negativa entre el perfil sociodemográfico y la rotación de personal de la empresa.

La investigación realizada permitió demostrar que si existe dependencia por parte de la decisión del trabajador para abandonar la compañía y la satisfacción laboral percibida por el mismo, así como por el tipo de liderazgo que se ejerza en la supervisión de personal. Por otra parte permitió demostrar que el perfil sociodemográfico del personal de producción de la empresa no incide en la decisión del propio trabajador de continuar laborando en la compañía. Este descubrimiento permite dar paso a la estructura en las políticas y procedimientos de selección de personal de la compañía, ya que el perfil sociodemográfico del personal en el momento de la aplicación del instrumento de medición dio a conocer que no depende del tipo de perfil sociodemográfico del empleado para decidir continuar laborando para la organización o abandonarla.

4.2 Recomendaciones

Como se observó en el capítulo de metodología (Ver Anexo 1) cada una de las variables utilizadas en la investigación está integrada por diferentes dimensiones, cada una de ellas fue correlacionada con la variable de rotación de personal, dando paso los resultados a las siguientes recomendaciones:

Se observó que la mayoría de las encuestadas sienten que la empresa toma en cuenta sus comentarios sobre el trabajo “de vez en cuando” mientras que la gran mayoría encontraba en la compañía un alto nivel de reconocimiento y valoración de su trabajo. Esto podría significar que sus comentarios sobre el trabajo no son tomados en consideración pero su trabajo y esfuerzo si es reconocido; Al respecto se sugiere el establecer una comunicación y retroalimentación más directa y constante entre la administración de la empresa y sus trabajadores, con el propósito de que los empleados sientan que sus comentarios y sugerencias sobre el trabajo son recibidos y analizados por los representantes de la administración de la organización.

Con relación a los resultados de la dimensión de equidad la mayoría de las encuestadas considera no recibir un trato equitativo en relación al resto de los trabajadores de la

compañía. Este descubrimiento puede dar paso a una investigación más profunda en el tema para llegar a conocer la raíz de esta percepción por parte de las trabajadoras directas.

En relación al trato, pero en este caso al recibido por parte de sus compañeras de trabajo la gran mayoría afirmó recibir un trato cordial y respetuoso. Este resultado nos indica que entre las trabajadoras directas de la empresa existe un ambiente laboral positivo. Así mismo se puede llegar a la conclusión que la mayoría de su personal manifiesta una satisfacción por pertenecer al equipo de trabajo de la compañía. Este resultado confirma las conclusiones del resto de las dimensiones de la variable de satisfacción laboral percibida; las trabajadoras directas de la empresa sienten satisfacción laboral en las dimensiones cuestionadas, pero existen otras dimensiones de la satisfacción laboral que no fueron consideradas para efectos de esta investigación que se sugiere tomar en cuenta en futuras investigaciones.

En lo que respecta al liderazgo que se ejerce en la compañía, la investigación dio a conocer que la mayoría de las encuestadas consideran recibir un trato justo y amable por parte de su jefe de línea, un apoyo en situaciones personales difíciles, una distribución de justicia equitativa y de acuerdo al reglamento interior de trabajo de la compañía, así como un conocimiento acerca de sus necesidades y problemas laborales. De acuerdo a los resultados de la investigación se puede concluir que el grupo de trabajadoras directas encuestadas presenta una satisfacción por el tipo de liderazgo utilizado por parte de su jefe de línea y que pueden existir otros factores independientes del liderazgo que incurren en su decisión de abandonar la compañía.

La investigación realizada demostró que si existe una influencia significativa entre la rotación de personal directo con la satisfacción laboral percibida y el tipo de liderazgo que se ejerce. Es el caso particular de la población encuestada los resultados fueron positivos, es decir mostraron una satisfacción laboral positiva por parte de las trabajadoras directas y la aprobación al tipo de liderazgo ejercido por parte de su supervisor. Así mismo se puede concluir que el deseo de abandonar la compañía por parte de los empleados de ICU Medical de México esta determinado por otros factores distintos a los planteados en esta

investigación, se encontró una relación directa positiva entre la satisfacción laboral percibida, el tipo de liderazgo ejercido y la rotación de personal, tal vez, existen otros factores que están incidiendo en la decisión del trabajador en abandonar la compañía como salarios, prestaciones, capacitación, comunicación, rutina, ascenso, oportunidad, giro de la empresa, ubicación geográfica, tipo de producto, procedimientos y políticas internas, medio ambiente externo, competencia, entre otros.

4.3 Limitaciones

Como se mencionó en el apartado de Introducción, la investigación presenta la limitante de estar integrado su marco muestral por personal femenino, ya que la empresa ICU Medical de México cuenta en su área de producción únicamente con personal del género femenino. Esta situación da la pauta a futuras investigaciones a ampliar su marco muestral ambos géneros. Esto con el propósito de descubrir si existe una variación en los resultados obtenidos dependiendo del género que integró población encuestada.

Así mismo la investigación fue realizada en la empresa ICU Medical de México, dedicada al ensamble de producto médico para la administración de soluciones intravenosas. Por la naturaleza de su giro presenta características internas distintas al resto de las empresas, se desconoce si las propias características tienen un papel importante en los resultados obtenidos.

Como se explicó en el apartado de metodología, el proceso de aplicación del instrumento de medición fue por medio de grupos de trabajadoras directas integrados de cinco en cinco, se desconoce si este procedimiento pudo dar la pauta a sesgo en las respuestas obtenidas. Tal vez se encontraría alguna varianza en los resultados si el instrumento de medición hubiese sido aplicado a las 170 encuestadas de manera individual.

4.4 Investigaciones Futuras

De acuerdo a los resultados obtenidos por la investigación realizada y las conclusiones plasmadas, se invita a la realización de investigaciones futuras en materia de rotación de personal, utilizando factores que no fueron considerados para efectos de la presente investigación, como salarios, prestaciones, capacitación, comunicación, rutina, ascenso, oportunidad, giro de la empresa, ubicación geográfica, tipo de producto, procedimientos y políticas internas, medio ambiente externo, competencia.

El fenómeno de la rotación de personal presenta un amplio panorama de temas, dimensiones y factores, las futuras investigaciones pueden elaborarse bajo un esquema distinto al utilizado en la presente investigación, así como utilizar el mismo esquema y variables, pero en una población laboral distinta.

Por las características propias de la empresa ICU Medical de México y su giro, exige procedimientos y políticas internas que podrían percibirse para algunos trabajadores como estrictas y poco convencionales: Por ejemplo el área de producción esta dentro de un cuarto esterilizado, lo que se conoce comúnmente como “cuarto limpio”. Esta área tiene similitud al ambiente aséptico de un quirófano, razón por la cual se le exige a la trabajadora directa ingresar bajo ciertas medidas de higiene como uso de malla- cubre cabello, cubre zapatos, no portar joyería, no utilizar maquillaje de ningún tipo, uñas recortadas y limpias, no portar uñas acrílicas, no portar ropa que deje expuesta la piel al medio ambiente, entre otros. El conjunto de restricciones pueden dar como resultado la desaprobación por parte de la trabajadora directa y tomar la decisión de no continuar laborando para la compañía.

La presente investigación no consideró las características de la empresa ICU Medical de México señaladas anteriormente como variables, se invita a futuras investigaciones realicen un esquema de investigación integrando las características propias de la compañía, para conocer si influyen de alguna manera en la decisión de la trabajadora directa en no continuar laborando en la empresa.

Anexos

<p>Liderazgo</p>	<p>La variable liderazgo se entiende como la interacción entre la jefa de línea y el subordinado como consecuencia de la relación laboral.</p>	<p>Reacción del subordinado como respuesta al tipo de liderazgo ejercido por la jefa de línea.</p>	<p>Retroalimentación</p> <p>Apoyo a los subordinados</p> <p>Empatía</p> <p>Conocimiento acerca de los subordinados</p> <p>Distribución de justicia</p>	<p>11) Mi jefa de línea mantiene una comunicación continua sobre mi trabajo conmigo</p> <p>a) Nunca b) Pocas veces c) De vez en cuando d) Con mucha frecuencia e) Siempre</p> <p>12) En situaciones personales difíciles he recibido el apoyo de mi jefa de línea</p> <p>a) Nunca b) Pocas veces c) De vez en cuando d) Con mucha frecuencia e) Siempre</p> <p>13) Mi jefa de línea entiende mis necesidades y problemas del trabajo.</p> <p>a) Nunca b) Pocas veces c) De vez en cuando d) Con mucha frecuencia e) Siempre</p> <p>14) Mi jefa de línea nos trata a todas las compañeras igual.</p> <p>a) Nunca b) Pocas veces c) De vez en cuando d) Con mucha frecuencia e) Siempre</p> <p>15) Cuando mi jefa de línea aplica una amonestación lo hace en forma justa y de acuerdo al reglamento.</p> <p>1. Nunca 2. Pocas veces 3. De vez en cuando 4. Con mucha frecuencia 5. Siempre</p>

<p>Perfil Sociodemográfico del trabajador</p>	<p>Características sociodemográficas que presenta el trabajador directo.</p>		<p>Edad</p> <p>Estado Civil</p> <p>Escolaridad</p> <p>Número de hijos</p> <p>Experiencia</p>	<p>1) Edad</p> <p>a) 18-23 b) 24-29 c) 30-34 d) 35-39 e) 40 o más.</p> <p>2) Estado Civil</p> <p>a) Soltero b) Casado c) Unión Libre d) Separado e) Divorciado</p> <p>3) Escolaridad</p> <p>a) Primaria incompleta b) Primaria terminada c) Secundaria incompleta d) Secundaria terminada e) preparatoria incompleta f) preparatoria terminada</p> <p>4) Número de hijos</p> <p>a) 0 b) 1-2 c) 3-4 d) 5-6 e) 7 o mas</p> <p>5) Tiempo trabajando en ICU</p> <p>a) 1 a 6 meses b) 7 meses a 1 año c) 1 a 2 años d) a 4 años e) Más de 4 años.</p>
<p>Rotación de personal</p>	<p>Decisión del trabajador de abandonar la compañía.</p>		<p>Oportunidades de promoción.</p> <p>Gusto por el ensamble</p>	<p>16) Pienso seguir trabajando en ICU por que puede ofrecerme oportunidades de promoción.</p> <p>a) No b) Pocas veces c) De vez en cuando d) Con mucha frecuencia e) Nunca</p> <p>17) Pienso seguir trabajando en ICU por que me gusta mi trabajo de ensamble</p> <p>a) No b) Pocas veces</p>

			Equipo de trabajo	<p>c) De vez en cuando d) Con mucha frecuencia e) Nunca</p> <p>18) Pienso seguir trabajando en ICU por que me siento a gusto en mi equipo de trabajo.</p> <p>a) No b) Pocas veces c) De vez en cuando d) Con mucha frecuencia e) Nunca</p>
			Ambiente de trabajo	<p>19) Pienso seguir trabajando en ICU por que me gusta el ambiente de trabajo.</p> <p>a) No b) Pocas veces c) De vez en cuando d) Con mucha frecuencia e) Nunca</p>
			Trato recibido de jefa de línea	<p>20) Pienso seguir trabajando en ICU por el trato recibido de mi jefa de línea.</p> <p>a) No b) Pocas veces c) De vez en cuando d) Con mucha frecuencia e) Nunca</p>

Anexo 2: Instrumento de Medición.

FECHA: _____ de _____ del 2005. **FOLIO** _____ **Capturado**

El presente cuestionario tiene como finalidad investigar cómo influye la satisfacción en el trabajo, el tipo de liderazgo y el perfil sociodemográfico del trabajador en la tasa de rotación de personal directo de la empresa maquiladora ICU Medical de México S.A. de C.V. La información que usted proporcione se manejará de forma anónima y confidencial.

Favor de leer detenidamente cada una de las preguntas y seleccionar una de las cinco opciones que se presentan, marcándola con una "x".

1.- Edad

18-23 24-29 30-34 35-39 40 o más

2.- Estado Civil

Soltero Casado Unión libre Divorciado Separado

3.- Escolaridad

Primaria incompleta Primaria terminada Secundaria incompleta

Secundaria terminada Preparatoria incompleta Preparatoria terminada

4.- Número de hijos

0 1-2 3-4 5-6 7 o más

5.- Tiempo trabajando en ICU

1 a 6 meses 7 meses a 1 año 1 a 2 años 2-4 años más de 4

#	Pregunta	Nunca	Pocas Veces	De vez en cuando	Con mucha frecuencia	Siempre
6	En la empresa toman en cuenta mis comentarios sobre el trabajo.					
7	En la empresa a todos los empleados nos tratan igual.					
8	Mis compañeras me tratan en forma cordial y respetuosa					
9	En la empresa valora mi trabajo y reconoce mi esfuerzo.					
10	Me siento satisfecha por trabajar en ICU.					
11	Mi jefa de línea mantiene una comunicación continua sobre mi trabajo conmigo.					
12	En situaciones personales difíciles he recibido el apoyo de mi jefa de línea.					
13	Mi jefa de línea entiende mis necesidades y problemas del trabajo.					
14	Mi jefa de línea nos trata a todas las compañeras igual.					
15	Cuando mi jefa de línea aplica una amonestación lo hace de forma justa y de acuerdo al reglamento.					

#	Pregunta	No	Pocas Veces	De vez en cuando	Con mucha frecuencia	Si
16	Pienso seguir trabajando en ICU por que puede ofrecerme oportunidades de promoción.					
17	Pienso seguir trabajando en ICU por que me gusta mi trabajo de ensamble.					
18	Pienso seguir trabajando en ICU por que me siento a gusto en mi equipo de trabajo.					
19	Pienso seguir trabajando en ICU por que me gusta el ambiente de trabajo.					
20	Pienso seguir trabajando en ICU por el trato que recibo de mi jefa de línea.					

Anexo 3: Tablas

Tabla 1 Frecuencias - Edad

edad

		Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Valid	no contesto	6	3.5	3.5	3.5
	18-23	53	31.2	31.2	34.7
	24-29	34	20.0	20.0	54.7
	30-34	31	18.2	18.2	72.9
	35-39	25	14.7	14.7	87.6
	40 o mas	21	12.4	12.4	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

Tabla 2 Frecuencias – Estado Civil

estado

		Frecuencia	Porcentaje	% Valido	Porcentaje Acumulado
Valid	no contesto	3	1.8	1.8	1.8
	soltero	41	24.1	24.1	25.9
	casado	63	37.1	37.1	62.9
	union libre	39	22.9	22.9	85.9
	divorciado	4	2.4	2.4	88.2
	separado	20	11.8	11.8	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

Tabla 3 Frecuencias - Escolaridad

escolaridad

		Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Valid	no contesto	3	1.8	1.8	1.8
	primaria incompleta	20	11.8	11.8	13.5
	primaria terminada	18	10.6	10.6	24.1
	secundaria incompleta	28	16.5	16.5	40.6
	secundaria terminada	52	30.6	30.6	71.2
	preparatoria incompleta	23	13.5	13.5	84.7
	preparatoria terminada	26	15.3	15.3	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

Tabla 4 Frecuencias- Número de Hijos

numero de hijos

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Valid no contesto	7	4.1	4.1	4.1
0	33	19.4	19.4	23.5
1-2	77	45.3	45.3	68.8
3-4	47	27.6	27.6	96.5
5-6	5	2.9	2.9	99.4
7 o mas	1	.6	.6	100.0
Total	170	100.0	100.0	

Tabla 5 Frecuencias – Antigüedad en la Empresa.

antigüedad en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Valid no contesto	5	2.9	2.9	2.9
1 a 6 meses	82	48.2	48.2	51.2
7 meses a 1 ano	24	14.1	14.1	65.3
1 a 2 anos	25	14.7	14.7	80.0
2 a 4 anos	28	16.5	16.5	96.5
mas de 4 anos	6	3.5	3.5	100.0
Total	170	100.0	100.0	

Tabla 6 Frecuencias- Centralización.

Centralizacion

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Valid no contesto	5	2.9	2.9	2.9
nunca	28	16.5	16.5	19.4
pocas veces	51	30.0	30.0	49.4
de vez en cuando	53	31.2	31.2	80.6
con mucha frecuencia	12	7.1	7.1	87.6
siempre	21	12.4	12.4	100.0
Total	170	100.0	100.0	

Tabla 7 Frecuencias- Equidad

Equidad

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Valid no contesto	9	5.3	5.3	5.3
nunca	39	22.9	22.9	28.2
pocas veces	49	28.8	28.8	57.1
de vez en cuando	28	16.5	16.5	73.5
con mucha frecuencia	11	6.5	6.5	80.0
siempre	34	20.0	20.0	100.0
Total	170	100.0	100.0	

Tabla 8 Frecuencias – Compañerismo.

Compañerismo

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Valid no contesto	5	2.9	2.9	2.9
nunca	7	4.1	4.1	7.1
pocas veces	29	17.1	17.1	24.1
de vez en cuando	47	27.6	27.6	51.8
con mucha frecuencia	27	15.9	15.9	67.6
siempre	55	32.4	32.4	100.0
Total	170	100.0	100.0	

Tabla 9 Frecuencias – Reconocimiento.

Reconocimiento

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Valid no contesto	11	6.5	6.5	6.5
nunca	17	10.0	10.0	16.5
pocas veces	37	21.8	21.8	38.2
de vez en cuando	55	32.4	32.4	70.6
con mucha frecuencia	17	10.0	10.0	80.6
siempre	33	19.4	19.4	100.0
Total	170	100.0	100.0	

Tabla 10 Frecuencias – Satisfacción Percibida.

Satisfaccion percibida

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Valid no contesto	14	8.2	8.2	8.2
nunca	1	.6	.6	8.8
pocas veces	13	7.6	7.6	16.5
de vez en cuando	43	25.3	25.3	41.8
con mucha frecuencia	10	5.9	5.9	47.6
siempre	89	52.4	52.4	100.0
Total	170	100.0	100.0	

Tabla 11 Frecuencias – Retroalimentación.

Retroalimentacion

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Valid no contesto	3	1.8	1.8	1.8
nunca	7	4.1	4.1	5.9
pocas veces	28	16.5	16.5	22.4
de vez en cuando	40	23.5	23.5	45.9
con mucha frecuencia	26	15.3	15.3	61.2
siempre	66	38.8	38.8	100.0
Total	170	100.0	100.0	

Tabla 12 Frecuencias – Apoyo a Subordinados.

Apoyo a subordinados

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Valid no contesto	8	4.7	4.7	4.7
nunca	11	6.5	6.5	11.2
pocas veces	14	8.2	8.2	19.4
de vez en cuando	29	17.1	17.1	36.5
con mucha frecuencia	25	14.7	14.7	51.2
siempre	83	48.8	48.8	100.0
Total	170	100.0	100.0	

Tabla 13 Frecuencias – Empatía.

Empatía

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Valid no contesto	5	2.9	2.9	2.9
nunca	13	7.6	7.6	10.6
pocas veces	29	17.1	17.1	27.6
de vez en cuando	35	20.6	20.6	48.2
con mucha frecuencia	21	12.4	12.4	60.6
siempre	67	39.4	39.4	100.0
Total	170	100.0	100.0	

Tabla 14 Frecuencias – Conocimiento de subordinados.

Conocimiento de subordinados

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Valid no contesto	5	2.9	2.9	2.9
nunca	22	12.9	12.9	15.9
pocas veces	19	11.2	11.2	27.1
de vez en cuando	30	17.6	17.6	44.7
con mucha frecuencia	15	8.8	8.8	53.5
siempre	79	46.5	46.5	100.0
Total	170	100.0	100.0	

Tabla 15 Frecuencias – Distribución de Justicia.

Distribucion de justicia

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Valid no contesto	4	2.4	2.4	2.4
nunca	6	3.5	3.5	5.9
pocas veces	21	12.4	12.4	18.2
de vez en cuando	12	7.1	7.1	25.3
con mucha frecuencia	19	11.2	11.2	36.5
siempre	108	63.5	63.5	100.0
Total	170	100.0	100.0	

Tabla 16 Frecuencias – Oportunidades de Promoción.

Oportunidades de promocion

	Frecuencia	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Valid no contesto	5	2.9	2.9	2.9
nunca	11	6.5	6.5	9.4
pocas veces	15	8.8	8.8	18.2
de vez en cuando	9	5.3	5.3	23.5
con mucha frecuencia	12	7.1	7.1	30.6
siempre	118	69.4	69.4	100.0
Total	170	100.0	100.0	

Tabla 17 Frecuencias – Gusto por el Ensamble.

Gusto por el ensamble

	Frecuencias	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Valid no contesto	4	2.4	2.4	2.4
nunca	2	1.2	1.2	3.5
pocas veces	4	2.4	2.4	5.9
de vez en cuando	10	5.9	5.9	11.8
con mucha frecuencia	11	6.5	6.5	18.2
siempre	139	81.8	81.8	100.0
Total	170	100.0	100.0	

Tabla 18 Frecuencias – Equipo de trabajo.

Equipo de trabajo

	Frecuencias	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Valid no contesto	4	2.4	2.4	2.4
nunca	14	8.2	8.2	10.6
pocas veces	16	9.4	9.4	20.0
de vez en cuando	28	16.5	16.5	36.5
con mucha frecuencia	18	10.6	10.6	47.1
siempre	90	52.9	52.9	100.0
Total	170	100.0	100.0	

Tabla 19 Frecuencias – Ambiente de Trabajo.

Ambiente de trabajo

		Frecuencias	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Valid	no contesto	8	4.7	4.7	4.7
	nunca	15	8.8	8.8	13.5
	pocas veces	15	8.8	8.8	22.4
	de vez en cuando	27	15.9	15.9	38.2
	con mucha frecuencia	17	10.0	10.0	48.2
	siempre	88	51.8	51.8	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

Tabla 20 Frecuencias – Trato de la Jefa de Línea.

Trato de jefa de linea

		Frecuencias	Porcentaje	% Valido	% Acumulado
Valid	no contesto	4	2.4	2.4	2.4
	nunca	14	8.2	8.2	10.6
	pocas veces	16	9.4	9.4	20.0
	de vez en cuando	12	7.1	7.1	27.1
	con mucha frecuencia	14	8.2	8.2	35.3
	siempre	110	64.7	64.7	100.0
	Total	170	100.0	100.0	

Tabla 21 Correlación de Pearson - Edad.

Correlaciones

		edad	Oportunidades de promoción	Gusto por el ensamble	Equipo de trabajo	Ambiente de trabajo	Trato de jefa de línea
edad	Pearson Correlation	1.000	.033	.100	-.011	.042	-.092
	Sig. (2-tailed)	.	.669	.197	.887	.588	.235
	N	170	170	170	170	170	170
Oportunidades de promoción	Pearson Correlation	.033	1.000	.355*	.322*	.339*	.393*
	Sig. (2-tailed)	.669	.	.000	.000	.000	.000
	N	170	170	170	170	170	170
Gusto por el ensamble	Pearson Correlation	.100	.355*	1.000	.494*	.411*	.537*
	Sig. (2-tailed)	.197	.000	.	.000	.000	.000
	N	170	170	170	170	170	170
Equipo de trabajo	Pearson Correlation	-.011	.322*	.494*	1.000	.598*	.655*
	Sig. (2-tailed)	.887	.000	.000	.	.000	.000
	N	170	170	170	170	170	170
Ambiente de trabajo	Pearson Correlation	.042	.339*	.411*	.598*	1.000	.573*
	Sig. (2-tailed)	.588	.000	.000	.000	.	.000
	N	170	170	170	170	170	170
Trato de jefa de línea	Pearson Correlation	-.092	.393*	.537*	.655*	.573*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.235	.000	.000	.000	.000	.
	N	170	170	170	170	170	170

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabla 22 Correlación de Pearson - Estado Civil.

Correlaciones

		estado	Oportunidades de promoción	Gusto por el ensamble	Equipo de trabajo	Ambiente de trabajo	Trato de jefa de línea
estado	Pearson Correlation	1.000	.038	-.004	.022	.081	-.044
	Sig. (2-tailed)	.	.622	.957	.776	.295	.572
	N	170	170	170	170	170	170
Oportunidades de promoción	Pearson Correlation	.038	1.000	.355**	.322**	.339**	.393**
	Sig. (2-tailed)	.622	.	.000	.000	.000	.000
	N	170	170	170	170	170	170
Gusto por el ensamble	Pearson Correlation	-.004	.355**	1.000	.494**	.411**	.537**
	Sig. (2-tailed)	.957	.000	.	.000	.000	.000
	N	170	170	170	170	170	170
Equipo de trabajo	Pearson Correlation	.022	.322**	.494**	1.000	.598**	.655**
	Sig. (2-tailed)	.776	.000	.000	.	.000	.000
	N	170	170	170	170	170	170
Ambiente de trabajo	Pearson Correlation	.081	.339**	.411**	.598**	1.000	.573**
	Sig. (2-tailed)	.295	.000	.000	.000	.	.000
	N	170	170	170	170	170	170
Trato de jefa de línea	Pearson Correlation	-.044	.393**	.537**	.655**	.573**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.572	.000	.000	.000	.000	.
	N	170	170	170	170	170	170

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabla 23 Correlación de Pearson - Antigüedad en la empresa.

Correlaciones

		antigüedad en la empresa	Oportunidades de promoción	Gusto por el ensamble	Equipo de trabajo	Ambiente de trabajo	Trato de jefa de línea
antigüedad en la empresa	Pearson Correlation	1.000	-.212*	-.026	-.036	-.142	-.107
	Sig. (2-tailed)	.	.005	.738	.640	.065	.167
	N	170	170	170	170	170	170
Oportunidades de promoción	Pearson Correlation	-.212*	1.000	.355	.322	.339	.393*
	Sig. (2-tailed)	.005	.	.000	.000	.000	.000
	N	170	170	170	170	170	170
Gusto por el ensamble	Pearson Correlation	-.026	.355	1.000	.494	.411	.537
	Sig. (2-tailed)	.738	.000	.	.000	.000	.000
	N	170	170	170	170	170	170
Equipo de trabajo	Pearson Correlation	-.036	.322	.494	1.000	.598	.655
	Sig. (2-tailed)	.640	.000	.000	.	.000	.000
	N	170	170	170	170	170	170
Ambiente de trabajo	Pearson Correlation	-.142	.339	.411	.598	1.000	.573
	Sig. (2-tailed)	.065	.000	.000	.000	.	.000
	N	170	170	170	170	170	170
Trato de jefa de línea	Pearson Correlation	-.107	.393	.537	.655	.573	1.000
	Sig. (2-tailed)	.167	.000	.000	.000	.000	.
	N	170	170	170	170	170	170

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabla 24 Correlación de Pearson - Número de hijos.

Correlaciones

		número de hijos	Oportunidades de promoción	Gusto por el ensamble	Equipo de trabajo	Ambiente de trabajo	Trato de jefa de línea
número de hijos	Pearson Correlation	1.000	.023	.021	.054	.094	-.043
	Sig. (2-tailed)	.	.770	.782	.482	.225	.582
	N	170	170	170	170	170	170
Oportunidades de promoción	Pearson Correlation	.023	1.000	.355	.322	.339	.393
	Sig. (2-tailed)	.770	.	.000	.000	.000	.000
	N	170	170	170	170	170	170
Gusto por el ensamble	Pearson Correlation	.021	.355	1.000	.494	.411	.537
	Sig. (2-tailed)	.782	.000	.	.000	.000	.000
	N	170	170	170	170	170	170
Equipo de trabajo	Pearson Correlation	.054	.322	.494	1.000	.598	.655
	Sig. (2-tailed)	.482	.000	.000	.	.000	.000
	N	170	170	170	170	170	170
Ambiente de trabajo	Pearson Correlation	.094	.339	.411	.598	1.000	.573
	Sig. (2-tailed)	.225	.000	.000	.000	.	.000
	N	170	170	170	170	170	170
Trato de jefa de línea	Pearson Correlation	-.043	.393	.537	.655	.573	1.000
	Sig. (2-tailed)	.582	.000	.000	.000	.000	.
	N	170	170	170	170	170	170

**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabla 25 Sumatoria de ponderaciones – Satisfacción laboral percibida.

Encuestado	Pregunta # 6	Pregunta #7	Pregunta #8	Pregunta #9	Pregunta #10	Total
1	2	0	3	3	3	11
2	5	5	5	5	3	23
3	3	2	5	2	3	15
4	3	3	3	3	2	14
5	2	2	3	1	3	11
6	1	1	3	3	3	11
7	5	5	5	5	5	25
8	2	3	4	3	5	17
9	3	2	2	5	3	15
10	1	1	3	3	3	11
11	4	1	2	4	5	16
12	1	1	2	2	3	9
13	2	4	3	5	5	19
14	1	2	3	1	4	11
15	2	2	2	1	2	9
16	2	2	1	3	3	11
17	2	2	3	2	3	12
18	1	3	2	2	5	13
19	3	1	3	2	5	14
20	2	5	3	5	5	20
21	3	2	5	3	5	18
22	2	3	5	3	5	18
23	2	5	5	5	0	17
24	2	1	4	2	5	14
25	2	3	4	2	3	14
26	3	5	5	5	5	23
27	2	0	4	2	0	8
28	3	1	1	5	5	15
29	5	5	3	5	3	21
30	2	1	3	3	3	12
31	3	2	5	3	5	18
32	1	2	3	2	0	8
33	5	5	2	1	5	18
34	5	5	4	5	5	24
35	1	0	3	3	5	12
36	5	5	5	3	5	23
37	1	2	5	5	5	18
38	5	5	2	4	5	21
39	2	2	4	3	5	16
40	0	2	5	5	0	12
41	2	2	5	3	3	15
42	4	3	3	4	4	18
43	5	5	5	5	5	25
44	2	1	4	2	4	13

45	3	2	5	5	5	20
46	2	1	1	2	5	11
47	3	1	5	3	3	15
48	5	3	4	4	5	21
49	3	1	4	2	5	15
50	1	3	5	3	5	17
51	3	2	1	0	5	11
52	2	4	2	4	5	17
53	3	2	3	2	2	12
54	4	5	3	4	5	21
55	1	5	5	5	5	21
56	5	5	5	3	5	23
57	4	4	5	4	5	22
58	3	1	5	0	3	12
59	3	3	3	2	2	13
60	2	0	5	2	3	12
61	1	2	3	2	3	11
62	1	1	5	1	3	11
63	2	3	5	3	3	16
64	3	5	5	3	5	21
65	5	5	5	5	5	25
66	2	4	4	2	4	16
67	2	2	2	0	4	10
68	2	2	1	2	5	12
69	3	2	2	5	5	17
70	2	3	5	3	3	16
71	2	1	2	3	3	11
72	1	4	5	1	5	16
73	2	1	5	1	5	14
74	4	5	5	5	3	22
75	5	3	2	4	5	19
76	3	3	3	2	0	11
77	5	2	5	0	0	12
78	1	2	4	3	5	15
79	1	1	4	1	2	9
80	5	2	3	3	4	17
81	5	2	3	3	5	18
82	2	1	3	3	3	12
83	2	2	4	3	3	14
84	3	0	0	0	0	3
85	3	1	2	2	0	8
86	1	2	4	5	5	17
87	0	0	3	0	0	3
88	2	1	2	3	3	11
89	1	1	5	1	3	11
90	2	2	4	2	4	14
91	3	4	4	3	4	18
92	3	3	2	1	3	12
93	4	4	5	2	5	20

94	3	3	1	5	5	17
95	4	5	5	5	5	24
96	2	2	3	3	5	15
97	2	3	2	2	0	9
98	3	3	5	3	5	19
99	2	3	5	1	3	14
100	2	3	4	3	5	17
101	3	1	2	0	5	11
102	3	2	2	3	5	15
103	3	5	0	2	0	10
104	1	2	5	2	3	13
105	2	2	3	2	3	12
106	2	5	4	4	5	20
107	1	1	3	1	5	11
108	4	2	5	5	5	21
109	3	1	5	2	5	16
110	0	0	0	0	0	0
111	2	2	4	3	4	15
112	5	5	5	5	5	25
113	3	1	2	2	2	10
114	1	1	3	1	3	9
115	3	1	5	3	5	17
116	1	2	3	2	3	11
117	2	0	3	3	3	11
118	2	1	3	4	5	15
119	2	2	4	3	5	16
120	1	2	4	1	2	10
121	3	5	3	0	2	13
122	4	4	4	3	5	20
123	3	1	5	0	5	14
124	3	5	5	3	3	19
125	4	4	3	5	5	21
126	5	5	5	5	5	25
127	1	5	2	3	5	16
128	2	3	3	2	5	15
129	1	3	3	3	2	12
130	2	3	5	3	5	18
131	3	1	4	5	5	18
132	1	3	2	3	5	14
133	3	3	5	5	5	21
134	2	3	4	3	5	17
135	4	5	4	4	5	22
136	5	5	3	2	5	20
137	5	5	3	5	5	23
138	3	5	3	3	3	17
139	2	2	3	2	3	12
140	2	2	5	2	3	14
141	3	3	5	3	3	17
142	5	5	5	4	5	24

143	0	2	3	2	3	10
144	1	2	4	2	1	10
145	3	5	2	4	2	16
146	3	2	5	2	5	17
147	5	1	3	4	5	18
148	2	1	2	3	0	8
149	1	2	2	1	5	11
150	2	2	5	3	5	17
151	3	4	5	5	5	22
152	3	2	2	3	3	13
153	3	3	2	3	5	16
154	3	5	5	5	5	23
155	2	1	3	3	3	12
156	2	1	2	1	2	8
157	1	2	3	2	3	11
158	3	5	2	1	2	13
159	3	2	4	3	2	14
160	3	3	3	3	5	17
161	2	1	0	3	0	6
162	3	2	5	5	5	20
163	3	1	3	4	5	16
164	0	0	0	0	5	5
165	3	5	3	5	5	21
166	4	4	5	4	5	22
167	3	1	3	3	5	15
168	3	2	5	4	4	18
169	3	1	1	5	5	15
170	3	1	2	3	5	14
	442	435	589	489	641	2596

Tabla 26 Sumatoria de ponderaciones - Liderazgo

Encuestado	Pregunta #11	Pregunta #12	Pregunta #13	Pregunta #14	Pregunta #15	Total
1	5	5	5	5	5	25
2	2	4	5	5	5	21
3	4	2	3	2	3	14
4	4	4	4	3	4	19
5	2	5	2	2	5	16
6	2	0	1	1	4	8
7	5	5	5	5	5	25
8	3	4	2	3	5	17
9	3	4	2	3	5	17
10	3	3	1	1	3	11
11	5	5	5	4	3	22
12	2	2	1	2	1	8
13	4	5	5	4	4	22
14	1	1	1	1	1	5
15	2	2	2	2	2	10
16	2	3	3	3	2	13
17	2	2	2	3	5	14
18	3	3	3	3	1	13
19	2	1	1	1	2	7
20	5	5	5	5	5	25
21	5	5	3	3	5	21
22	3	5	3	3	5	19
23	5	5	1	0	5	16
24	2	3	2	1	4	12
25	4	4	3	4	4	19
26	5	5	5	5	5	25
27	5	5	5	5	5	25
28	5	1	5	1	1	13
29	2	3	2	2	5	14
30	3	3	3	3	2	14
31	3	5	5	5	4	22
32	3	0	3	1	2	9
33	4	4	4	4	4	20
34	5	5	5	5	5	25
35	5	5	5	3	5	23
36	5	5	5	5	5	25
37	5	1	5	5	5	21
38	4	3	4	2	4	17
39	4	4	3	3	5	19
40	2	1	2	1	1	7
41	3	3	5	1	5	17
42	5	5	4	3	3	20
43	5	5	5	4	5	24
44	2	3	3	2	3	13

45	5	5	3	3	5	21
46	5	5	5	5	5	25
47	3	3	3	2	5	16
48	5	5	5	1	5	21
49	3	4	2	5	5	19
50	3	4	3	5	2	17
51	0	2	3	5	2	12
52	5	4	5	5	5	24
53	3	3	2	3	4	15
54	3	5	4	5	5	22
55	2	2	5	5	5	19
56	5	1	1	5	5	17
57	4	4	5	5	4	22
58	3	4	3	5	5	20
59	4	3	3	5	3	18
60	3	2	2	1	2	10
61	2	2	1	1	2	8
62	3	5	3	2	3	16
63	2	2	2	1	2	9
64	4	5	4	5	5	23
65	5	5	3	5	5	23
66	2	3	3	3	2	13
67	5	5	5	5	5	25
68	2	2	2	1	2	9
69	3	5	2	1	2	13
70	3	3	3	3	4	16
71	1	1	1	1	5	9
72	2	5	3	2	5	17
73	1	3	2	1	5	12
74	5	5	4	5	5	24
75	3	1	3	5	5	17
76	4	3	4	3	4	18
77	5	3	5	5	0	18
78	4	0	2	3	5	14
79	2	3	2	1	1	9
80	5	5	5	4	5	24
81	5	3	5	3	5	21
82	5	5	5	5	5	25
83	4	3	3	3	5	18
84	5	0	0	4	0	9
85	2	3	3	2	2	12
86	5	5	5	5	5	25
87	0	0	0	0	0	0
88	3	3	3	2	2	13
89	3	5	5	3	5	21
90	4	3	4	4	3	18
91	3	4	3	5	5	20
92	5	5	5	5	3	23
93	5	5	5	5	5	25

94	5	5	5	5	5	25
95	5	5	5	5	5	25
96	5	5	5	4	5	24
97	5	5	5	0	5	20
98	5	5	5	5	5	25
99	2	5	2	3	5	17
100	5	5	5	5	5	25
101	1	3	2	0	5	11
102	4	4	4	5	5	22
103	3	0	2	5	5	15
104	3	5	0	3	2	13
105	2	2	2	2	5	13
106	5	5	5	5	5	25
107	3	0	0	5	5	13
108	4	4	4	4	5	21
109	5	5	5	5	5	25
110	0	0	0	0	0	0
111	3	4	4	2	5	18
112	5	5	5	5	5	25
113	3	4	3	4	4	18
114	1	5	5	5	5	21
115	4	5	5	5	2	21
116	5	5	5	5	5	25
117	5	5	5	5	5	25
118	4	4	3	2	2	15
119	5	5	5	2	5	22
120	2	3	1	3	4	13
121	5	3	3	5	5	21
122	3	5	4	5	5	22
123	1	5	1	5	5	17
124	4	5	5	5	5	24
125	5	5	5	5	5	25
126	5	5	5	5	5	25
127	5	5	5	5	5	25
128	3	5	5	4	5	22
129	4	5	5	5	5	24
130	4	5	4	3	5	21
131	5	5	4	5	5	24
132	3	5	5	5	5	23
133	5	5	5	5	5	25
134	4	3	4	5	4	20
135	2	5	4	5	5	21
136	4	5	4	5	5	23
137	5	1	5	5	5	21
138	5	5	4	5	5	24
139	3	4	4	4	4	19
140	5	5	5	3	5	23
141	5	5	5	5	4	24
142	4	4	3	5	4	20

143	1	5	1	3	5	15
144	2	2	2	5	3	14
145	2	4	5	5	5	21
146	5	5	5	3	5	23
147	5	4	5	4	5	23
148	4	4	3	3	3	17
149	2	1	2	1	3	9
150	3	2	2	5	5	17
151	4	5	5	5	4	23
152	2	4	3	2	5	16
153	5	5	5	5	5	25
154	5	5	5	5	5	25
155	3	4	2	2	5	16
156	3	3	2	2	5	15
157	5	5	5	5	5	25
158	3	1	2	1	2	9
159	5	5	2	4	2	18
160	5	5	3	3	5	21
161	3	3	2	1	2	11
162	5	5	3	5	5	23
163	5	5	5	5	5	25
164	5	5	5	5	5	25
165	5	5	5	5	5	25
166	3	5	5	5	5	23
167	3	2	1	1	5	12
168	5	5	4	5	5	24
169	3	5	3	5	5	21
170	5	5	5	5	5	25
	617	641	595	605	700	3158

Tabla 27 Sumatoria de ponderaciones – Rotación.

Encuestado	Pregunta #16	Pregunta #17	Pregunta #18	Pregunta #19	Pregunta #20	Total
1	5	5	3	3	5	21
2	5	5	5	5	5	25
3	5	5	5	5	5	25
4	5	5	5	5	5	25
5	1	3	3	3	3	13
6	3	3	2	2	2	12
7	5	5	5	0	5	20
8	2	5	5	5	5	22
9	5	5	5	5	4	24
10	2	5	3	1	1	12
11	5	5	5	4	5	24
12	1	5	3	3	2	14
13	5	5	5	4	5	24
14	2	2	2	2	2	10
15	2	5	2	2	2	13
16	5	5	3	2	2	17
17	5	5	2	2	2	16
18	5	5	2	2	3	17
19	5	5	2	3	3	18
20	4	5	5	5	5	24
21	5	5	5	5	5	25
22	5	5	5	3	5	23
23	0	5	5	5	5	20
24	4	5	3	3	2	17
25	1	5	5	3	4	18
26	5	5	5	5	5	25
27	5	5	5	5	5	25
28	5	5	5	5	1	21
29	5	5	3	0	5	18
30	5	5	1	1	1	13
31	5	5	5	5	5	25
32	5	5	4	1	5	20
33	5	5	5	5	5	25
34	5	4	5	5	5	24
35	5	5	5	5	5	25
36	5	5	5	5	5	25
37	5	5	5	5	5	25
38	5	5	5	5	4	24
39	4	5	5	5	4	23
40	5	0	0	0	0	5
41	4	5	5	5	5	24
42	5	5	4	4	4	22
43	0	0	0	0	0	0
44	4	5	4	4	3	20

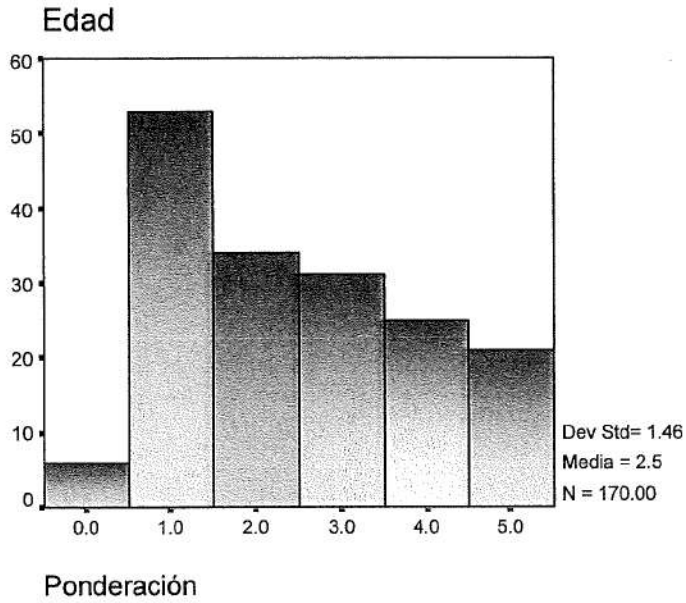
45	4	5	5	5	5	24
46	2	5	5	5	5	22
47	5	5	5	3	2	20
48	5	5	5	5	5	25
49	5	5	5	4	5	24
50	5	5	5	5	5	25
51	4	5	3	5	1	18
52	5	5	3	4	4	21
53	3	5	2	1	3	14
54	5	4	5	5	4	23
55	5	5	5	4	5	24
56	5	4	5	5	4	23
57	5	5	5	4	4	23
58	1	1	1	5	1	9
59	2	3	3	3	3	14
60	2	3	3	5	3	16
61	2	4	2	3	2	13
62	0	5	3	3	5	16
63	5	3	3	2	1	14
64	5	5	5	5	5	25
65	5	5	5	5	5	25
66	4	5	4	4	4	21
67	5	5	5	5	5	25
68	5	4	2	2	2	15
69	5	5	5	4	5	24
70	5	5	5	5	5	25
71	5	4	1	1	1	12
72	2	3	3	2	4	14
73	5	5	1	5	2	18
74	5	5	3	4	5	22
75	5	5	2	5	5	22
76	3	3	4	3	4	17
77	5	5	4	5	5	24
78	5	5	4	3	3	20
79	2	1	2	2	1	8
80	5	5	3	3	5	21
81	5	5	5	5	5	25
82	4	5	2	5	5	21
83	5	3	3	4	3	18
84	5	5	5	5	5	25
85	2	4	3	2	2	13
86	5	5	5	5	5	25
87	5	0	0	0	0	5
88	2	5	5	1	5	18
89	5	2	1	1	3	12
90	3	5	5	1	5	19
91	5	5	5	4	5	24
92	5	5	1	5	5	21
93	5	5	5	5	5	25

94	5	5	5	5	5	25
95	5	5	5	5	5	25
96	5	5	5	5	5	25
97	1	2	5	2	5	15
98	5	5	5	5	5	25
99	5	5	5	5	5	25
100	5	5	4	5	5	24
101	5	5	2	3	5	20
102	5	5	4	5	5	24
103	5	5	5	5	5	25
104	5	5	5	5	5	25
105	2	5	5	0	2	14
106	5	5	5	5	5	25
107	5	5	5	5	5	25
108	5	5	5	5	5	25
109	5	5	5	3	5	23
110	0	0	0	0	0	0
111	5	5	4	5	5	24
112	5	5	5	1	5	21
113	3	4	2	0	5	14
114	1	5	1	1	5	13
115	5	4	5	5	5	24
116	0	5	1	1	1	8
117	5	5	3	3	5	21
118	5	5	5	3	5	23
119	5	5	5	5	5	25
120	4	4	2	2	2	14
121	5	5	5	5	5	25
122	3	5	3	4	4	19
123	1	5	5	5	1	17
124	3	5	3	5	5	21
125	5	5	2	5	5	22
126	5	5	5	5	5	25
127	5	5	5	5	5	25
128	1	3	4	5	5	18
129	5	5	3	3	5	21
130	5	5	5	5	5	25
131	5	5	4	5	5	24
132	1	5	3	5	5	19
133	5	5	5	5	5	25
134	5	5	5	5	5	25
135	5	5	4	5	5	24
136	5	5	5	5	5	25
137	5	5	4	5	5	24
138	5	5	3	3	5	21
139	5	5	3	3	5	21
140	5	3	5	5	5	23
141	4	5	4	5	5	23
142	5	5	5	5	5	25

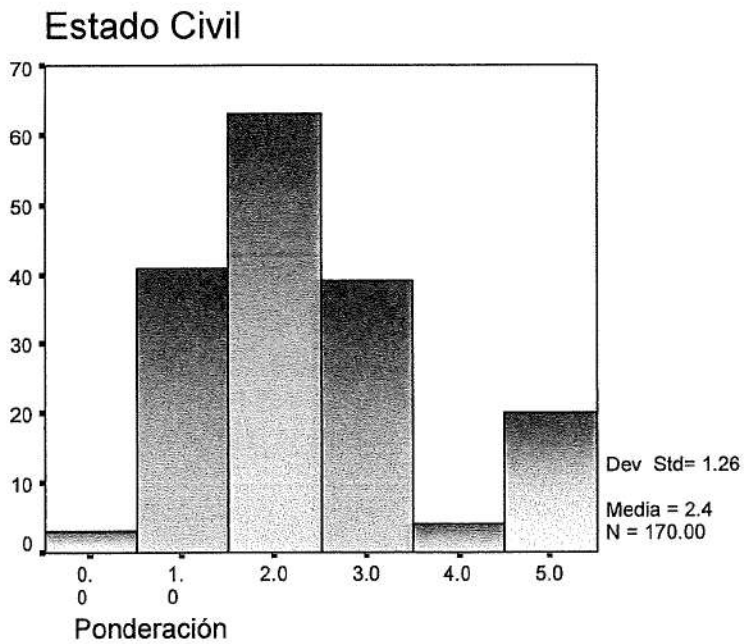
143	5	5	1	1	1	13
144	3	5	5	5	5	23
145	5	5	4	5	5	24
146	5	5	5	3	5	23
147	5	5	4	4	5	23
148	5	5	5	5	5	25
149	5	5	1	1	1	13
150	5	5	5	5	5	25
151	5	5	4	4	5	23
152	3	5	1	3	5	17
153	5	5	5	5	5	25
154	5	5	5	5	5	25
155	2	5	3	3	3	16
156	4	2	1	1	1	9
157	5	5	5	3	5	23
158	1	5	5	2	1	14
159	5	5	5	1	5	21
160	5	5	5	5	5	25
161	1	5	3	3	2	14
162	5	5	5	5	4	24
163	5	5	5	5	5	25
164	5	5	5	5	5	25
165	5	5	5	5	5	25
166	5	5	5	5	5	25
167	2	5	1	2	3	13
168	5	4	5	4	5	23
169	5	5	1	3	2	16
170	5	5	3	5	5	23
	706	779	652	634	688	3459

Anexo 4 - Gráficas

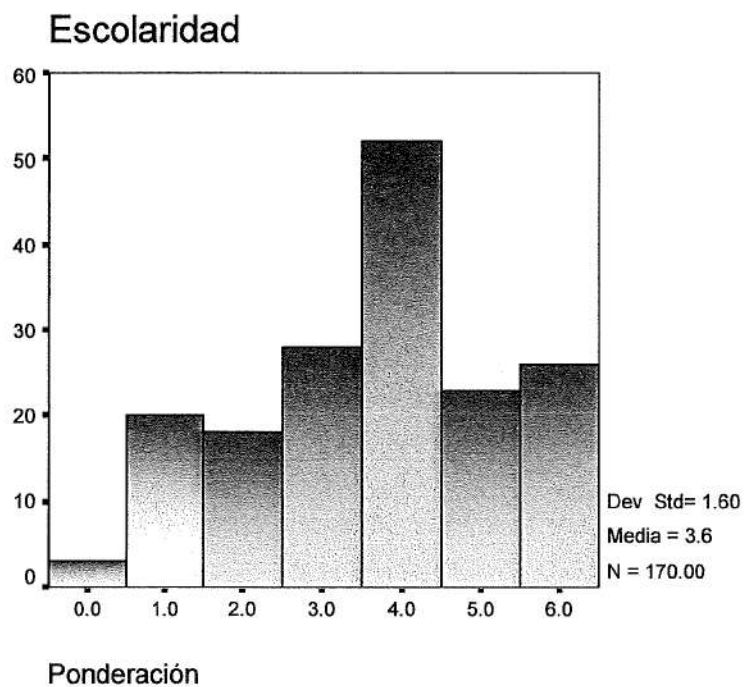
Gráfica 1 Frecuencias – Edad



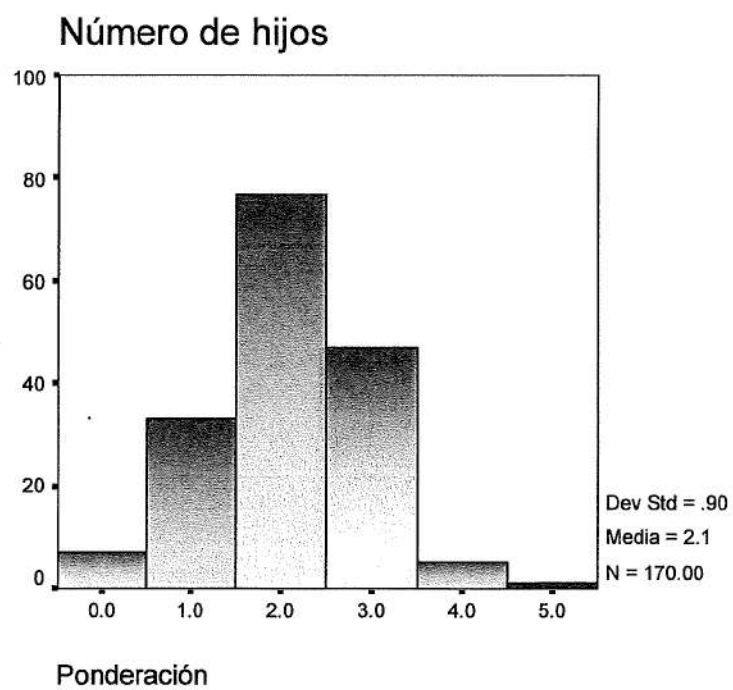
Gráfica 2 Frecuencias – Estado Civil



Gráfica 3 Frecuencias - Escolaridad



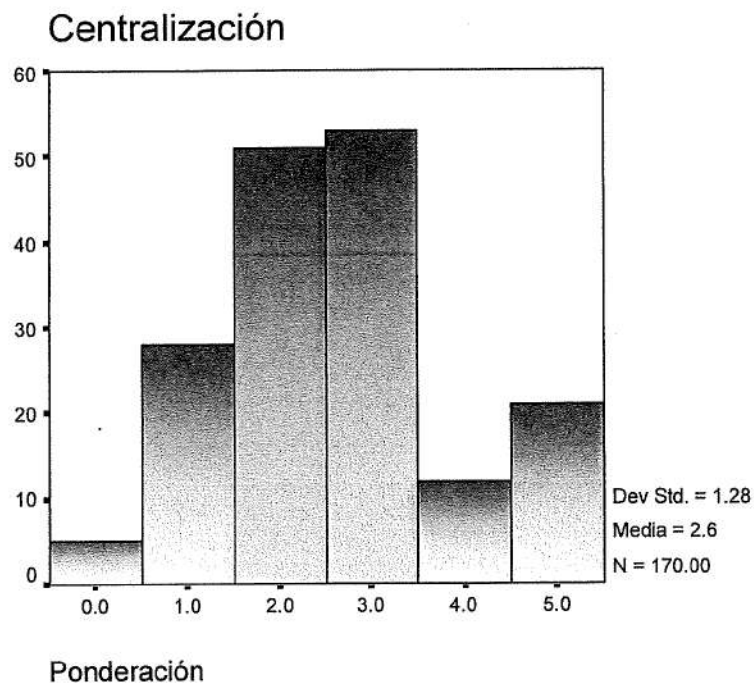
Gráfica 4 Frecuencias- Número de hijos.



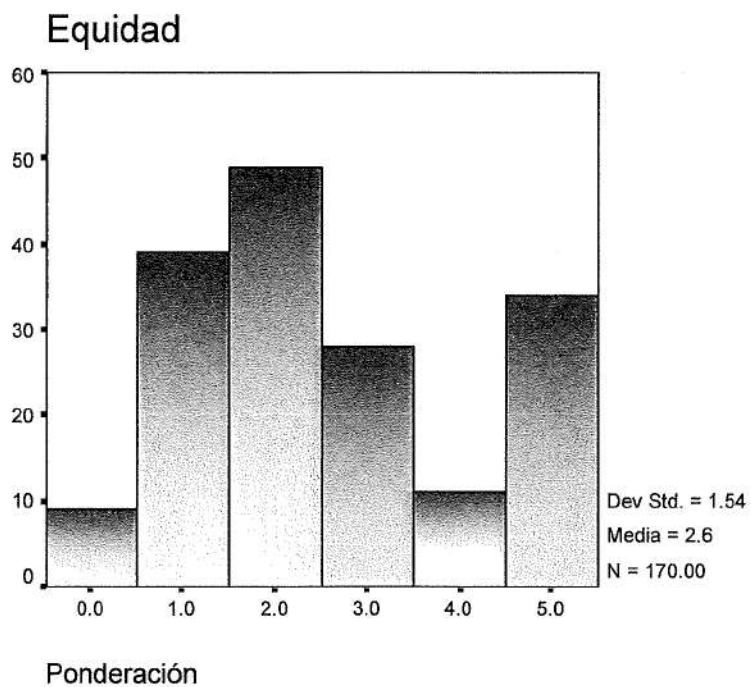
Gráfica 5 Frecuencias- Antigüedad en la Empresa.



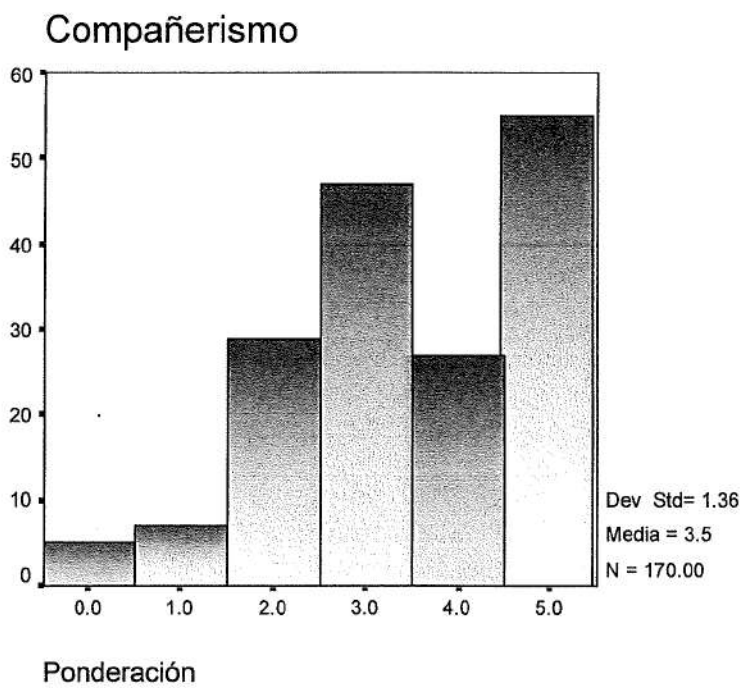
Gráfica 6 Frecuencias- Centralización.



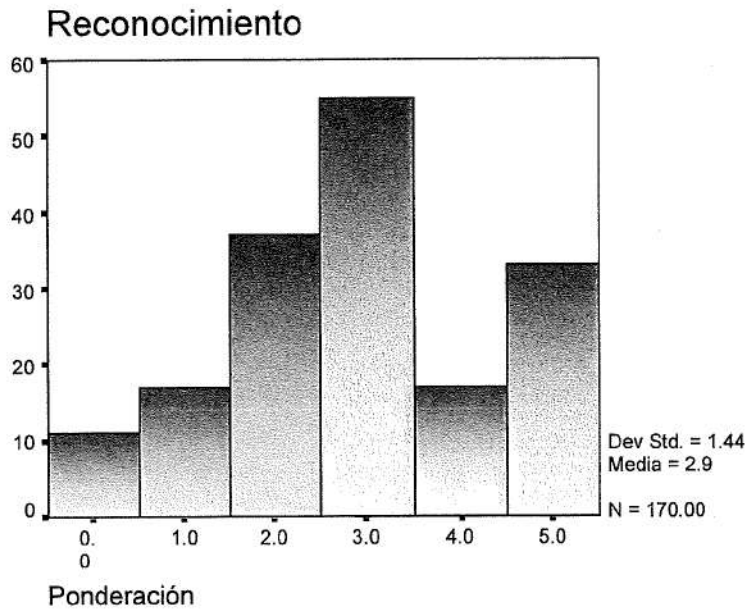
Gráfica 7 Frecuencias – Equidad.



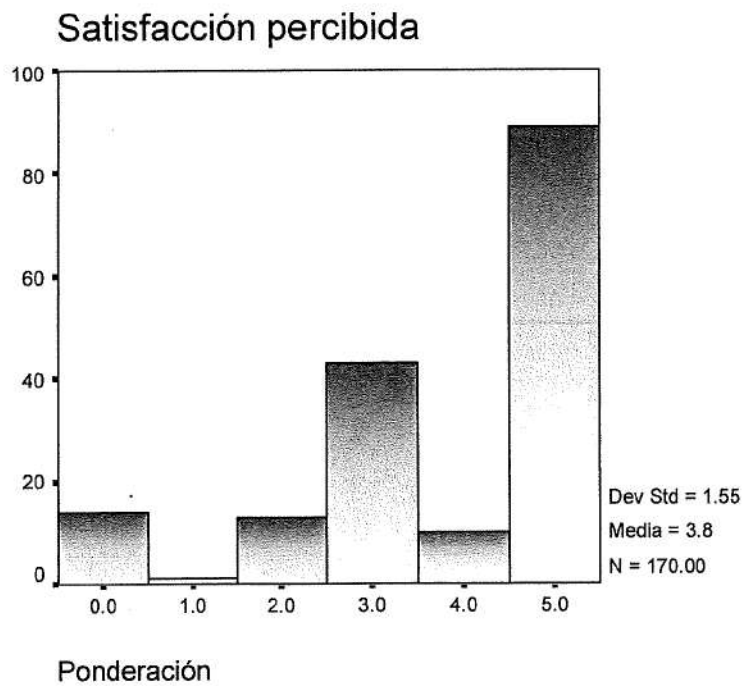
Gráfica 8 Frecuencias – Compañerismo.



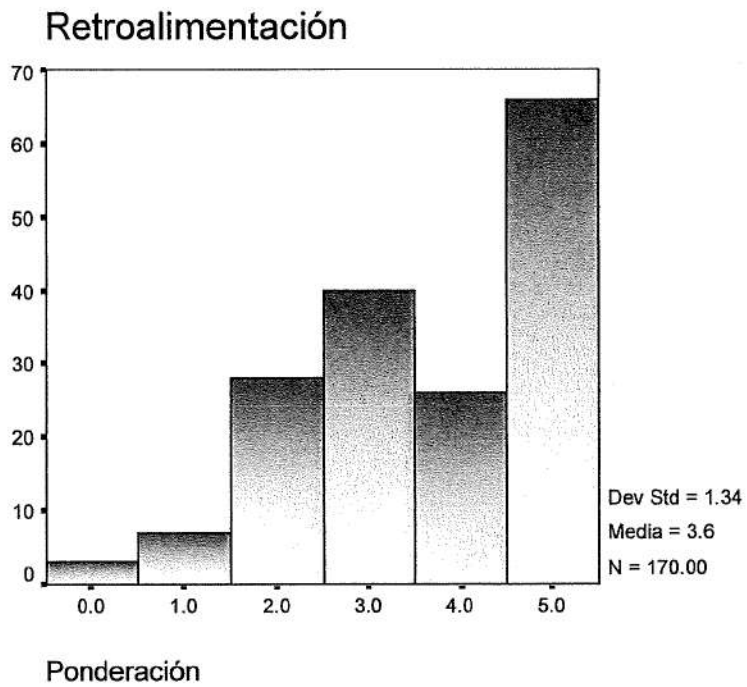
Gráfica 9 Frecuencias- Reconocimiento



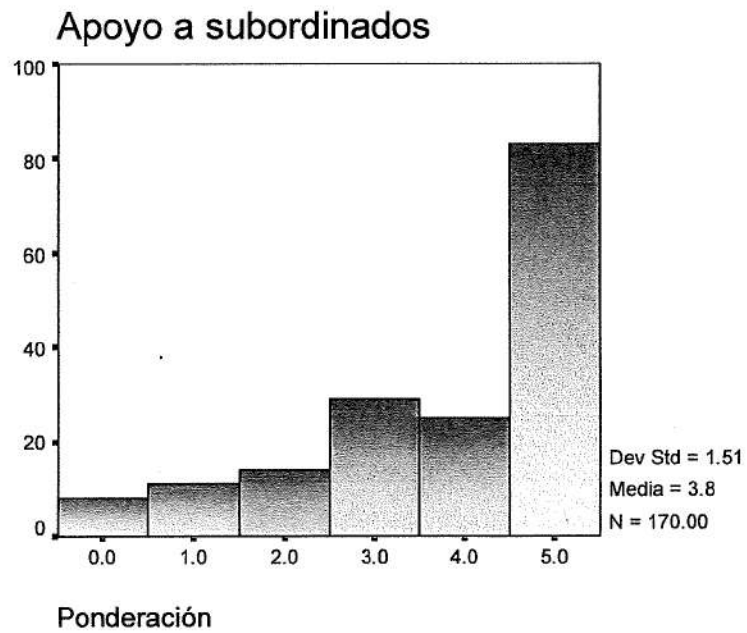
Gráfica 10 Frecuencias- Satisfacción Percibida.



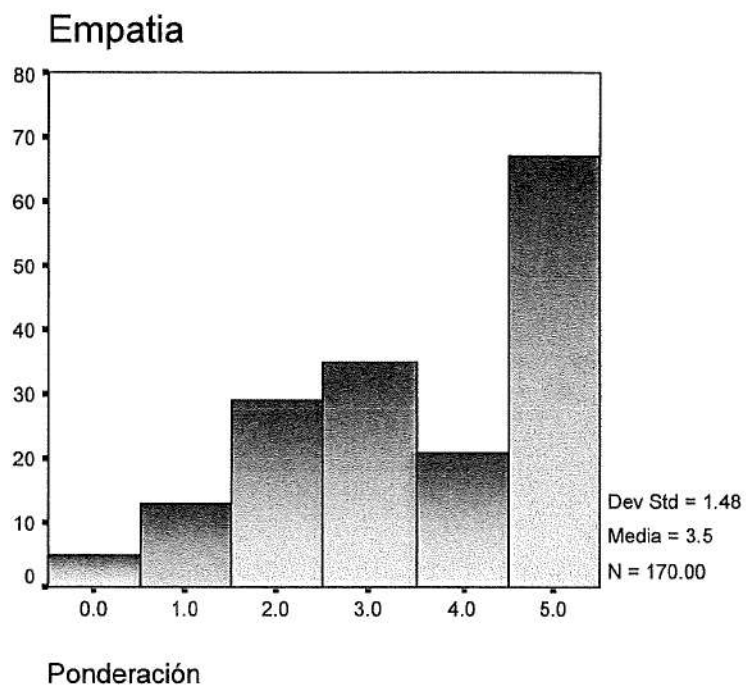
Gráfica 11 Frecuencias- Retroalimentación



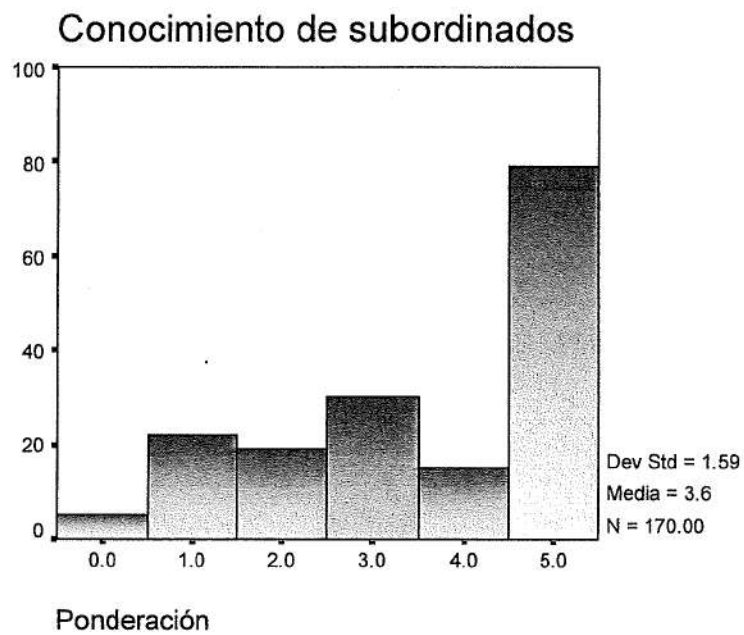
Gráfica 12 Frecuencias – Apoyo a subordinados.



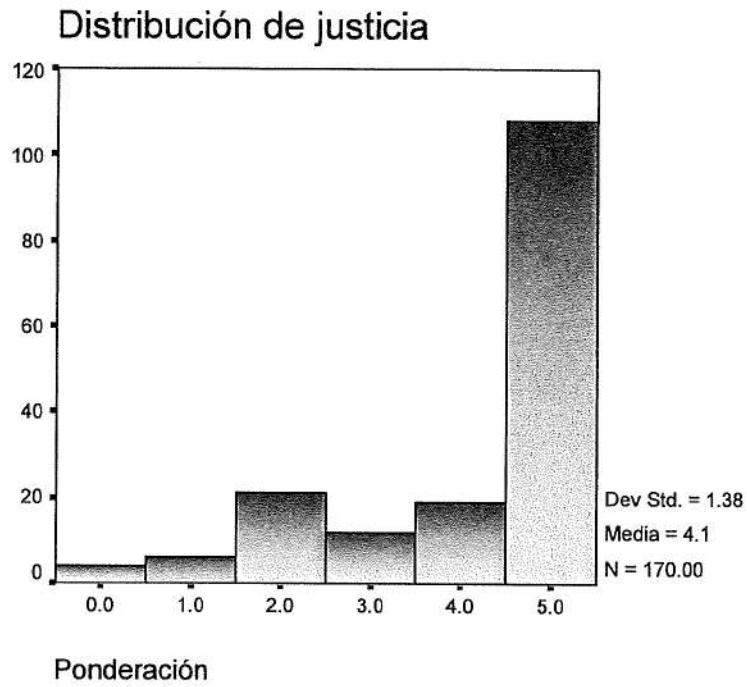
Gráfica 13 Frecuencias – Empatía.



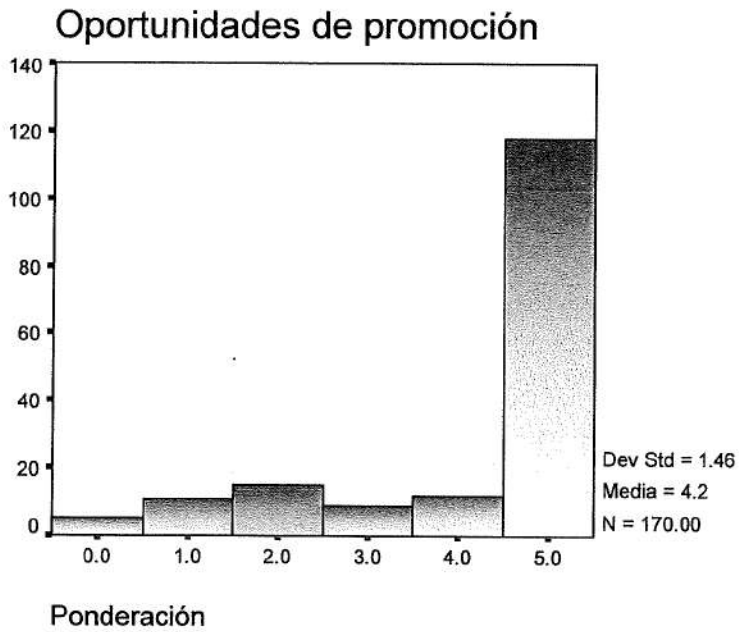
Gráfica 14 Frecuencias – Conocimiento de Subordinados.



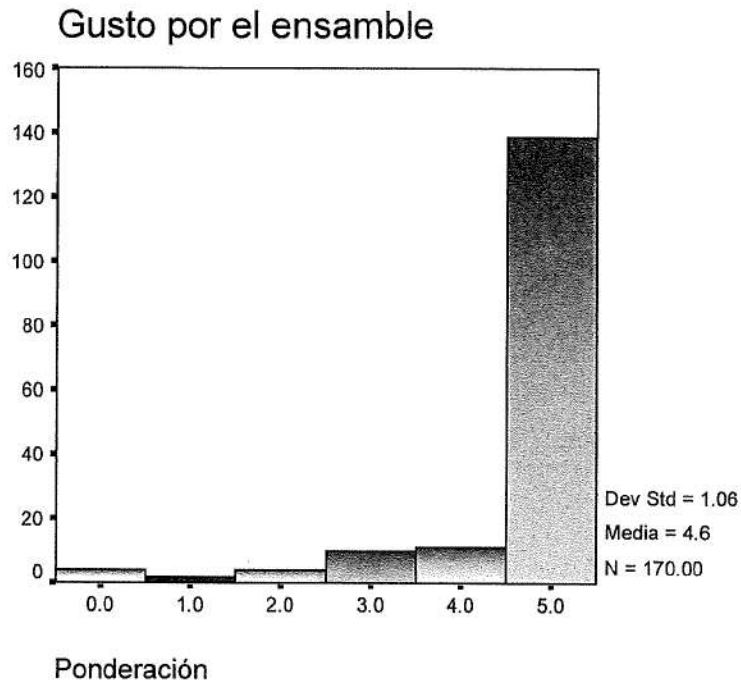
Gráfica 15 Frecuencias – Distribución de Justicia.



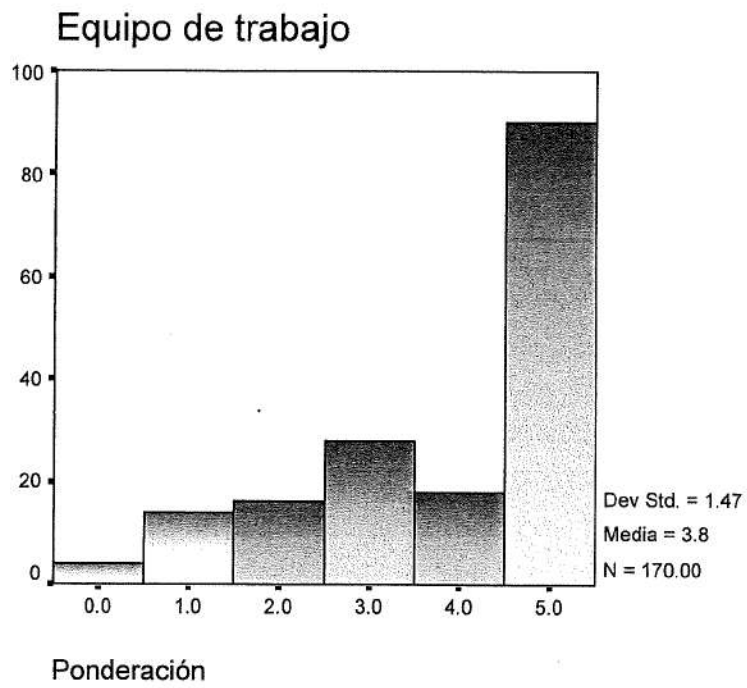
Gráfica 16 Frecuencias – Oportunidades de Promoción.



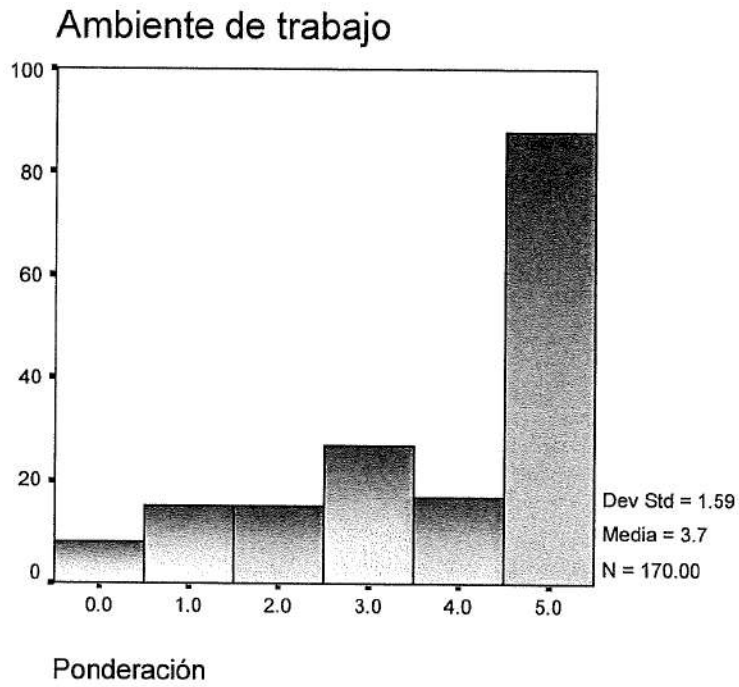
Gráfica 17 Frecuencias – Gusto por el Ensamble.



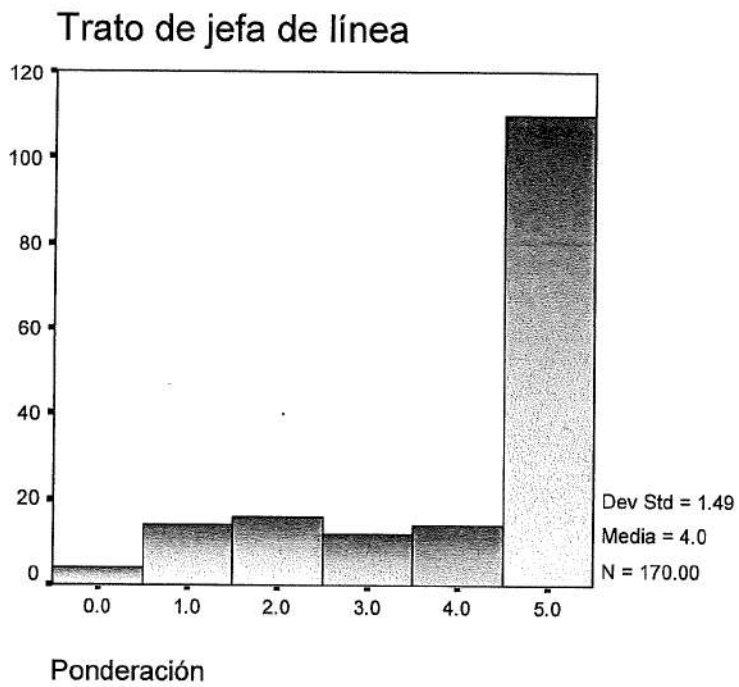
Gráfica 18 Frecuencias – Equipo de Trabajo.



Gráfica 19 Frecuencias – Ambiente de Trabajo.



Gráfica 20 Frecuencias – Trato de la Jefa de Línea.



Referencias

- Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.
- Aldrete, M. (1985). In-bond industry profile 2, *Asociacion de Maquiladoras y Desarrollo Económico del estado de Chihuahua*, Chihuahua .
- Bluedorn, A. (1982). A Unified Model of Turnover from Organizations. *Human Relations*, 35, 135-153.
- Balkin, D. y Cardy, R.(2001). *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Barajas, R. y Rodríguez, C. (1989) *Mujer y Trabajo en la Industria Maquiladora de Exportacion*. México: Colegio de la Frontera Norte.
- Batt, R. y Valcour, M. (2003). Human resources practices and predictors of work –family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations*, 42 (2), 1-33.
- Carrillo, J. y Santibáñez, J. (1993). *Rotación de Personal en las Maquiladoras de Exportación en Tijuana*. México: Secretaria de Trabajo y Previsión Social / Colegio de la Frontera Norte.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Thomson.
- English, W., Williams, S. y Ibarreche, S. (1989). Employee turnover in the maquiladoras. *Journal of the Borderlands Studies*, 4(2), 77-99.
- Garden, J. (1988). Empirical studies of job matching hypothesis. *Research in Labor Economics*. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- Gómez-Mejía, L. y Cardy, R. (2001). *Managing Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Harley, B. y Zenteno, R. (1991). El carácter plural de la frontera norte de México: El caso del empleo urbano. *Ponencia en el coloquio sobre población en la frontera Norte*. El COLEF-SOMEDE.
- Hom, P. y Griffeth, R. (1995). *Employee Turnover*. Cincinnati, OH:Southwestern.
- Hope, L. y Hill, K. (1997). Employee work values and organizational attachment in North Mexican maquiladoras. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (4), 502-503.

Iverson, R. y Currivan, D. (2003). Union participation, job satisfaction and employee turnover: An event- history analysis of the exit voice hypothesis. *Industrial Relations*, 42 (1), 1-2.

Kras, E. (1989). *Management in Two Cultures: Bridging the Gap Between U.S. and Mexican Managers*. Yarmouth : Intercultural Press.

Lefcovich, M. (2005). Los doce ceros.
Consultado el 16 de noviembre del 2005 en:
<http://www.gestiopolis.com./canales5/ger/doceros.htm>.

Levy, A. y Alcocer S. (1983). *Las Maquiladoras en México*. México: Fondo de Cultura Económica.

Lucker, W. (1987). The Hidden cost of work turnover: A case study in the In-Bond Industry in México. *Journal of Borderlands Studies*, 2 (3), 1-10.

March, J. y Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

Martin, T. (2001). Modelling the turnover process. *The Journal of Management Studies*, 261-263.

Miller, J., Hom, P. y Gómez-Mejía, L. (2001). The high cost of low wages: Does maquiladora compensation reduce turnover? *Journal of International Business Studies*, 32(3), 585-595.

Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, 236-276.

Morrell, K., Loan, J. y Wilkinson, A. (2001). Unweaving leaving: the use of models in the management on employee turnover. *International Journal of Management Reviews*, 3, 219-244.

Mowday, R.T., Porter, L.W. y Steer, R.M. (1982). *Employee Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.

Mungaray, A. (1990). *Crisis, automatización y maquiladoras*. Mexicali: Universidad Autónoma de Baja California.

Porter, L. y Steers, R. (1973). Organization, work and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, 151-227.

Price, J. (1977). *The study of turnover*. Ames: Iowa State University Press.

Quintero, C. (1997). *Reestructuración Sindical en la Frontera Norte: El caso de la Industria Maquiladora*. México: Colegio de la Frontera Norte.

Sarget, J. y Matthews, L. (1998). Expatriate reduction and mariachi circles. *International Studies of Management & Organization*, 28 (2), 74-96.

Secretaria de Desarrollo Económico Baja California. Consultado 22 febrero 2005 en: <http://www.bajacalifornia.gob.mx/portal/negocios/estadisticas.jsp>.

Secretaria de Trabajo y Previsión Social. Consultado 28 octubre 2005 en: http://stps.gob.mx/estadisticas/personal_ocupado_en_las_plantas_maquiladoras.shtml.

Teagarden, M., Butler, M. y Von Glinow, M. (1991). Mexico's maquiladora industry: Where strategic human resource management makes a difference. *Organizational Dynamics*, 20, 34-48.

Van Yperene, N. y Hagedoorn, M. (1996). Intent to leave and absenteeism as reactions to perceived inequity: The role of psychological and social constraint. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 69 (4), 367-381.

Wilson, N. y Peel M. (1991). The impact on absenteeism and quits of profit-sharing and other forms of employee participation. *Industrial and Labor Relations Review*, 44, 454-468.