

UNIVERSIDAD DE SONORA

DIVISION DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CONTABLES Y AGROPECUARIAS



*Reg. 121 (2)
Registro tesis alterno 74*

Causas de la rotación de personal en la industria
maquiladora de los municipios de Santa Ana,
Magdalena, Benjamin Hill e Imuris, Sonora

Tesis

JULIO CESAR CASTAÑEDA DE LA FUENTE

Santa Ana, Sonora

Marzo de 2005

Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

**Causas de la rotación de personal en la industria maquiladora
de los municipios de Santa Ana, Magdalena, Benjamín Hill
e Imuris, Sonora.**

TESIS

**Sometida a consideración del Departamento
de Contabilidad**

de la

**División de Ciencias Administrativas, Contables y
Agropecuarias de la Universidad de Sonora.**

Por

JULIO CESAR CASTAÑEDA DE LA FUENTE

Como requisito parcial para obtener el Título

de

Licenciado en Administración

Santa Ana, Sonora

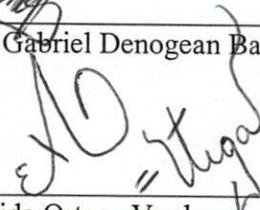
Marzo de 2005

ESTA TESIS FUE REALIZADA BAJO LA DIRECCIÓN DEL COMITÉ TUTORIAL,
APROBADA Y ACEPTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

COMITÉ TUTORIAL:

DIRECTOR: 
M. A. Francisco Gabriel Denogean Ballesteros

ASESOR: 
M. A. Elsa Armida Ortega Verdugo

ASESOR: 
M. A. Salomón Moreno Medina

Agradecimientos

A Dios por haberme dado la vida, su guía, su protección y por haber puesto en mi camino personas tan importante que me ayudaron en todo momento.

A mis Tíos Héctor, Evelina, Efraín, Magnolia, que me guiaron por el buen camino, me brindaron su apoyo tanto en mis estudios como en mi vida personal, sus consejos y su amor.

A mi comité Tutorial

M. A. Francisco Gabriel Denogean Ballesteros
Por el apoyo incondicional que siempre me brindo en la realización de esta tesis

M. A. Salomón Moreno Medina y M. A. Elsa Armida Ortega Verdugo
Por su ayuda en la realización de esta tesis

M. C. Luís Ernesto Gerlach Barrera
Por su disposición y atenciones brindadas para la realización de este trabajo.

Dedicatoria

A la memoria de mis padres Rubén Edmundo
y Maria Irma.

A mis hermanos Hugo Rubén y Miguel Ángel por
formar una parte importante en mi vida.

ÍNDICE

	Página
Agradecimientos.	i
Dedicatoria.	ii
Índice.	iii
Índice de cuadros.	iv
Índice de figuras.	v
Resumen.	vi
INTRODUCCIÓN.	1
REVISIÓN DE LITERATURA.	3
Concepto de rotación de personal.	3
La rotación de personal a principios y finales de año.	4
Factores que influyen en la rotación de personal.	5
Selección de personal.	5
Insatisfacción en el trabajo.	7
Diagnóstico de las causas de la rotación de personal.	9
Ventajas y desventajas de la rotación de personal.	11
Costos de la rotación de personal.	13
Entrevista de salida.	14
Índice de rotación de personal.	14
MATERIAL Y MÉTODOS.	16
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.	21
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.	45
ANEXO.	46

INDICE DE CUADROS

	páginas
Cuadro 1. Empresas maquiladoras de la región norte del estado de Sonora en las que se realizó el estudio.	18
Cuadro 2. Distribución en número y porcentaje de las edades de los empleados en empresas maquiladoras donde se realizó el estudio.	21
Cuadro 3. Distribución en número y porcentaje de la escolaridad de los empleados en empresas maquiladoras donde se realizó el estudio.	21
Cuadro 4. Distribución en número y porcentaje del estado civil de los en empresas maquiladoras donde se realizó el estudio.	22
Cuadro 5. Distribución en número y porcentaje del género de los empleados en empresas maquiladoras donde se realizó el estudio.	22
Cuadro 6. Concentrado de respuestas para la pregunta 1.	23
Cuadro 7. Concentrado de respuestas para la pregunta 2.	24
Cuadro 8. Concentrado de respuestas para la pregunta 3.	25
Cuadro 9. Concentrado de respuestas para la pregunta 4.	26
Cuadro 10. Concentrado de respuestas para la pregunta 5.	27
Cuadro 11. Concentrado de respuestas para la pregunta 6.	28
Cuadro 12. Concentrado de respuestas para la pregunta 7.	29
Cuadro 13. Concentrado de respuestas para la pregunta 8.	30
Cuadro 14. Concentrado de respuestas para la pregunta 9.	31
Cuadro 15. Concentrado de respuestas para la pregunta 10.	32
Cuadro 16. Concentrado de respuestas para la pregunta 11.	33
Cuadro 17. Concentrado de respuestas para la pregunta 12.	34
Cuadro 18. Concentrado de respuestas para la pregunta 13.	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. de resultados de la pregunta No. 1.....	página 23
Figura 2. de resultados de la pregunta No. 2.....	24
Figura 3. de resultados de la pregunta No. 3.....	25
Figura 4. de resultados de la pregunta No. 4.....	26
Figura 5. de resultados de la pregunta No. 5.....	27
Figura 6. de resultados de la pregunta No. 6.....	28
Figura 7. de resultados de la pregunta No. 7.....	29
Figura 8. de resultados de la pregunta No. 8.....	30
Figura 9. de resultados de la pregunta No. 9.....	31
Figura 10. de resultados de la pregunta No. 10.....	32

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo identificar algunas de las principales causas que generan la rotación de personal en la industria maquiladora de los municipios de Santa Ana, Magdalena, Benjamín Hill e Imuris en el estado de Sonora.

El fenómeno de la rotación de personal en la industria maquiladora ha rebasado las cifras ideales y manejables para este sector, convirtiéndose con ello en un problema ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejoría en el empleo, requiere de una mano de obra con cierta estabilidad. La rotación de personal no solo es un problema económico, sino de mayor importancia para una optimización de los recursos humanos. En un proceso global de modernización de las formas de administración del trabajo y en una industria intensiva en mano de obra, se requiere de cierta estabilidad de la misma para poder utilizarla eficientemente.

Para conseguir este objetivo, se elaboró un cuestionario de trece preguntas que se aplicó a los empleados del área de producción en ocho empresas maquiladoras de la región en que se realizó el estudio, los cuales fueron escogidos al azar, encontrándose que el trabajador de nuestros tiempos busca su realización y su satisfacción en el trabajo, los cuales son factores determinantes para que el empleado este dispuesto a permanecer en la empresa, ya que al estar en el puesto indicado y tener las cualidades para el mismo, pero al no se siente motivado para realizar su trabajo, tarde o temprano renunciará al puesto que ocupa en la empresa.

INTRODUCCIÓN

La industria maquiladora surgió en México a raíz de los programas de desarrollo fronterizo que florecieron en los años 60's para incentivar el desarrollo de la frontera norte del país y promover con ello la creación de empleos y el consecuente crecimiento de las comunidades norteamericanas. Específicamente, en el año de 1966, se aprobaron una serie de leyes que permitieron la instalación de plantas industriales de procedencia extranjera en territorio mexicano. En ese año, también hubo la posibilidad de introducir maquinaria y equipo importados sin tener que pagar impuestos, con tal de que resultase atractivo para las compañías extranjeras su traslado de operaciones a México. Con dichas facilidades y con el incentivo de que la mano de obra barata de los mexicanos mejoraría la competitividad de las empresas al obtener balances más favorables en su desempeño, compañías de muchos países, sobre todo estadounidenses, encontraron en México el lugar ideal para comenzar sus actividades de transformación y elaboración de mercancías que finalmente estarían de regreso para venderse en el país de origen. A partir de ese momento y hasta la fecha han llegado más empresas, se han generado más empleos, han proliferado los parques industriales y algunos proveedores nacionales de materias primas, han conseguido colocarse como proveedores de algunas de estas empresas.

Desde hace tiempo uno de los problemas más relevantes en las empresas maquiladoras, es la rotación de personal, el cual fue descubierto por algunos estudiosos americanos hacia 1910, las discusiones que surgieron permitieron darse cuenta por lo menos que tal fenómeno representaba un costo de cierta importancia y que era necesario afrontarlo decididamente para ponerle los remedios oportunos. Conocer los motivos que provocan la rotación de personal en determinado puesto permite a la organización tener información para tomar la decisión que ayude a disminuirla. Las empresas maquiladoras

tienen entre sus manos el recurso humano que es muy importante, ya que gracias a él se pueden lograr muchos de los objetivos que cada empresa persigue, si este elemento llegara a faltar en un momento inesperado, lo más común que pueda suceder en las empresas es que la productividad tienda a bajar, retrasos en los pedidos y en algunos casos mala calidad de los productos, en virtud de que el ocupante del puesto que renunció. Si el puesto es ocupado por otra persona a la cual se le da una capacitación y esta no cuenta todavía con las habilidades, capacidades y destrezas de la otra persona.

En la actualidad uno de los retos a los que se enfrentan los departamentos de personal de las empresas maquiladoras de los municipios de Santa Ana, Benjamín Hill, Magdalena e Imuris, Sonora, es disminuir la rotación de personal, ya que al existir este problema, la empresa incurre en costos o gastos en cuanto a entrenamiento y contratación de nuevo personal; Sin embargo, a veces la rotación de personal escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros es efectuado por decisión de los empleados.

Con el fin de contribuir con aquellas empresas maquiladoras de la región que actualmente sufren este problema, el presente trabajo tiene como objetivo general identificar algunas causas que originan la rotación de personal en las empresas maquiladoras de los municipios de Santa Ana, Benjamín Hill, Magdalena e Imuris, Sonora. A su vez se buscará demostrar hipotéticamente como, (h1), la falta de motivación económica y emocional, (h2), la falta de un buen ambiente de trabajo, (h3) la falta de un buen trato por parte del supervisor, contribuyen a un incremento en la rotación de personal y con la atención a las mismas podría reducir y/o controlar este problema.

Todo esto para poder aportar sugerencias y recomendaciones que puedan apoyar la toma de decisiones de los gerentes de personal en la solución del problema o bien para aminorar los efectos negativos de la rotación de personal.

REVISIÓN DE LITERATURA

Concepto de rotación de personal

Existen diversas definiciones, según algunos autores son:

Volumen de personas que ingresan en la organización y que salen de ella.
(Chiavenato, 1991).

Disposición de los empleados para abandonar una organización e irse de ella.
(Milkovich y Boudreau, 1994).

Hecho de que los empleados dejan de pertenecer a la organización, sin importar si se ocupa más tarde la vacante. (Schwab y Dyner, 1992).

Número de trabajadores que salen y que vuelven a entrar con relación a un total de una empresa, sector, nivel jerárquico. (Reyes Ponce, 1979).

Número de empleados que empiezan y dejan de trabajar para una organización.
(Hernández y Cherman, 1986).

Medida de cuantas personas trabajan para una organización y no permanecen como empleados de la misma, cualquiera que sea la razón. (Lester y Newstrom, 1994).

Movimiento de los empleados que se incorporan y se marchan de la empresa.
(Fintez, 1999).

Cambio voluntario de un empleado de una planta maquiladora a otra o dirigirse a otro sector económico o hacia actividades no económicas. (Carillo y Santibáñez 1993).

La rotación de personal es uno de los principales problemas de hoy en día en las empresas, afectando principalmente a las maquiladoras existe una concepción generalizada de que los trabajadores abandonan su trabajo por que no se sienten a gusto en la empresa, ya sea porque: éstas les ofrecen pocas perspectivas de desarrollo, el tipo de trabajo es aburrido, bajos salarios y prestaciones; además de conflictos internos entre los mismos

trabajadores. Aunque la industria es la más golpeada, la afectación puede llegar a cualquier tipo de empresa, si el trato a los trabajadores no es justo o por lo menos el que ofrecen otras corporaciones iguales, por lo que es importante que los trabajadores que sean contratados se queden.

La rotación a principios y finales de año

Silvas y Arce (1999), mencionan que las empresas industriales en lucha constante contra la rotación de personal, organizan, en conjunto con los trabajadores, un período vacacional de una o dos semanas en la temporada navideña, para asegurar que los trabajadores no renuncien, optan por programar que estos días sean libres para ellos. Con el acuerdo de trabajar algunos sábados durante el año, los empleados pueden disfrutar de un período vacacional de una a dos semanas. Durante este tiempo, se realizan algunas tareas de mantenimiento y aprovechar que no hay gente en producción diaria. La estrategia para que los trabajadores retornen en la fecha acordada, es ofrecer bonificaciones en dinero a quienes cumplan con el acuerdo. Enero es un mes con muchas modificaciones de personal en las empresas, algunos deciden cambiar de empleo y se observa el más grande movimiento de entrada y salida de personal del año. El primer mes del año es considerado como un mes de adaptación, en el que se integra la plantilla laboral según la planeación de la producción y los cambios por la temporada de fiestas, febrero ya es un mes de arranque de la producción en que el personal ya está acomodado y la rotación es un poco menor. Algunas empresas preparan desde el mes julio las vacaciones decembrinas, trabajando un sábado de cada mes, con ello reponen los días que no van a laborar, mismos que pueden ir de siete hasta quince días, esto se hace para evitar la rotación, permitiendo a los trabajadores la posibilidad de viajar sin tener que abandonar el empleo, pues hay compañías que no otorgan permisos en este período porque es poco lo que se incrementa

su producción. Hay diferentes programas que buscan dar un beneficio a sus empleados para que salgan y al mismo tiempo evitar que abandonen el trabajo. Estos pueden ser desde trabajar los fines de semana, extender la jornada diaria algunas horas o hasta cubrir este período con vacaciones, para que a la vez se puedan ir con su salario y la prima vacacional.

Factores que influyen en la rotación de personal

Diversos autores establecen que es importante considerar algunos aspectos como la selección de personal y satisfacción en el trabajo, ya que están muy relacionados con la rotación de personal, porque si estos se tienen muy presentes, pueden ayudar a que se logre disminuir o controlar el problema.

La selección de personal

Hernández y Cherman (1986), opinan que la selección debe buscar reducir al mínimo la contratación de personal que no se adecúe al trabajo, lo cual trae como resultado un exceso de ausencias y rotación de personal. Un alto porcentaje de rotación entre los empleados es un indicador importante de una mala integración y selección. Otros síntomas de una integración ineficaz son los excesivos retardos, pobre calidad en el trabajo, baja productividad, poca creatividad y pobre trabajo de equipo.

Según Arias Galicia (1990), el proceso de selección es una serie de pasos que a continuación se describen:

1. Inicia al momento de presentarse la vacante.
2. Se realiza una notificación al departamento encargado de la selección de personal, de la faltante de ese puesto.
3. Se analiza y evalúa el puesto para determinar los requisitos que debe de cubrir la persona que lo ocupará.
4. Se debe buscar a la persona que cubra los requisitos que exige el puesto, primeramente

en la organización, analizando el inventario de personal de la empresa.

5. Si la persona que ocupará el puesto no se encontró dentro de la misma empresa, se debe recurrir a las distintas fuentes de reclutamiento que pueden ser internas como amistades, conocidos o familiares del mismo personal, y después acudir a fuentes externas como agencias de empleo, medios publicitarios, universidades, bolsas de trabajo etc.
6. Los candidatos deberán de presentar una solicitud de empleo, la cual contiene información acerca de datos personales, familiares, experiencia laboral, puesto y sueldo deseado, disponibilidad para iniciar labores, planes a corto y a largo plazo.
7. Entrevistar a los candidatos para proporcionar y recabar información que será determinante para la aceptación o rechazo del aspirante.
8. Aplicar un examen psicológico para determinar el perfil del aspirante, sus habilidades y potencial, así como la capacidad que tiene para cumplir las expectativas para cubrir el puesto.
9. Realizar una prueba de trabajo, con el fin de determinar si el candidato tiene conocimiento y experiencia sobre el puesto a ocupar.
10. Realizar un examen médico de admisión para evitar problemas con el ausentismo, baja calidad y cantidad de producción, falta de puntualidad, a causa de enfermedades o deficiencias físicas del empleado.
11. Es indispensable conocer el nivel socio económico del que proviene la persona, cuales son sus necesidades económicas, las actividades socio familiares, la responsabilidad y actitud que tomará la persona en determinado momento.
12. Una vez recopilada y analizada la información anterior, se tomará la decisión final, que estará a cargo de la persona que solicita se cubra el puesto vacante.

Es de gran importancia que se sigan todos estos pasos para seleccionar a la persona

idónea para el puesto, ya que el costo de contratar empleados que reemplacen a los que renuncian o son despedidos se suma a las pérdidas debidas al ausentismo; por lo tanto, es fácil ver por que es ventajoso contratar a las personas más adecuadas al trabajo.

Insatisfacción en el trabajo

Betancourt (2000), opina que los Departamentos de Recursos Humanos están dando una buena batalla y han encontrado diferentes medios de solucionar este problema del entorno local. En otros casos, las empresas ya se han rendido y están resignadas a padecer esta enfermedad organizacional, sin hacer más esfuerzos especiales para contrarrestarla. Se está de acuerdo en que la situación es difícil; sin embargo, se considera que hay muchas cosas que se pueden hacer en las empresas para remediar o por lo menos aminorar los efectos negativos de la rotación de personal. Hay muchas causas que producen la rotación de personal, la insatisfacción en muchos casos es el origen del problema de la rotación de personal en el trabajo de parte de un gran porcentaje del personal que labora en las empresas maquiladoras. Se tienen muchas oportunidades para tratar de eliminarla, o por lo menos de minimizarla, ya que esta insatisfacción produce además de la rotación de personal, otros problemas muy importantes que afectan la productividad de las empresas. Las circunstancias que producen la insatisfacción pueden ser algunas de las siguientes:

Sentimiento de aislamiento. Se refiere a sentirse muy distante del jefe y de otros trabajadores. No percibe que es parte de un equipo, sino más bien siente que es un número más y que a nadie le importa.

Críticas en exceso. Demasiados regaños en ocasiones llegan al insulto personal, existiendo un tipo de comunicaciones que tienden a castigar en lugar de prevenir nuevos errores.

Desconocimiento de los objetivos. Los trabajadores reciben órdenes como si fueran máquinas y muchas veces las ejecutan a ciegas. Nadie se toma la molestia de informarles

por qué es importante lo que van a hacer, ni mucho menos cómo, tienen que hacerlo.

Supervisor arbitrario. El supervisor no ha sido bien seleccionado, ni capacitado y ejerce su trabajo en forma caprichosa, inconsistente e impredecible.

Metas demasiado altas. Desde un principio se sabe que es casi imposible lograrlas en las circunstancias imperantes. No se fijan en forma realista, tomando en cuenta los factores que prevalecen en la empresa

Metas demasiado bajas. No ofrecen ningún reto y se pueden lograr casi sin ningún esfuerzo especial.

Equipo y herramientas de trabajo insuficientes o defectuosos. Así como instalaciones inadecuadas para desarrollar el trabajo en forma normal.

Falta de estímulos y recompensas adecuadas. Cuando hay un desempeño que debería reconocerse en forma especial.

Se han revisado muy superficialmente algunas circunstancias que favorecen la insatisfacción con el propósito de identificar en la empresa en particular aquellas que deberían atender, para mejorar las posibilidades de brindar un entorno laboral más estimulante al personal que ahí labora y simultáneamente, aumentar la competitividad de la empresa. Ahora se considera oportuno, revisar aquellos factores que influyen para lograr la satisfacción en el trabajo. Reconocimiento personal, colegas cordiales, sueldos equitativos considerando los ambientes internos y externos de la empresa, sentimiento de pertenencia y de aceptación en el grupo de trabajo, trato justo, seguridad en el trabajo (tener contrato de planta), beneficios y prestaciones por lo menos equiparables a los de las empresas de la región, buenas relaciones con el jefe, condiciones razonables de trabajo, contando por ejemplo con baños limpios, guardería, seguridad, servicio de comedor y de transporte. oportunidad de ser escuchado, posibilidad de recibir capacitación y oportunidades de

desarrollo, oportunidades de hacer un buen trabajo, un medio ambiente que despierte el interés y el orgullo por el trabajo y por la empresa, trabajo interesante.

La mayoría conocen las teorías de motivación de Herzberg y Maslow, sin embargo es frecuente que por estar apagando incendios todos los días en la empresa se descuiden alguno de esos factores. Tal vez realizar una encuesta de actitudes y opiniones de la empresa, para identificar puntos fuertes, así como áreas críticas. Éste sería un buen punto de partida para iniciar un programa de mejoramiento de la función de administración de los recursos humanos que lleve a lograr en forma lenta pero firme mejores condiciones para que el personal encuentre mayor satisfacción en el trabajo simultáneamente, mayores niveles de productividad para la empresa. La calidad y la productividad aumentan por medio de mejores sistemas de trabajo y de acciones concretas de mejoría dentro del centro de trabajo.

Diagnostico de las causas de la rotación de personal

Trinidad (1999), clasifica las causas de la rotación en dos grupos: causas internas y externas.

Causas internas.

Estas son algunas de las causas que mejor pueden controlarse y por ello deben de investigarse para encontrar una solución:

Características del puesto menos satisfactorio. Para muchos empleados es desmotivante que el puesto que ocupan no cumpla con sus expectativas, por lo tanto buscan en otras empresas satisfacer esas necesidades.

Política salarial de la organización. Existen empresas donde los salarios son bajos en comparación con otras del mismo ramo, esto sucede por mala valuación del puesto; lo que trae consigo que los empleados busquen trabajos mejor remunerados.

Política de beneficios sociales. En ocasiones los empleados no solo buscan ser bien remunerados económicamente sino un mejor beneficio social que pueda otorgar la organización.

Oportunidades de progreso. Las oportunidades de progreso son muy limitadas o hay ausencia de todo progreso porque cuando existen puestos en un nivel mas alto la empresa opta por contratar personal externo.

Política de reclutamiento y selección. Una política inadecuada puede generar problemas de desarrollo en las personas seleccionadas y ubicadas en puestos para los cuales no tienen las características requeridas y por ende estas personas renuncian o son despedidos por baja productividad.

Causas externas.

Las condiciones externas influyen en gran medida en la rotación de personal, ya que los empleados se ven obligados a cambiarse por las ofertas de trabajo en otras empresas. A continuación se describen algunas de las mas importantes.

El ambiente de trabajo. Hay empresas que se caracterizan por tener un buen ambiente de trabajo agradable, lo cual motiva a los empleados de otras organizaciones a querer ser parte de ellas.

Prestaciones. Unas de las ventajas que pueden ofrecer ciertas empresa es la diferencia en prestaciones.

Mejor puesto. La necesidad del reconocimiento de los demás en su trabajo por lo que buscan las oportunidades de conseguir un mejor puesto, aun cuando sea en otra empresa.

Otros estudios e investigaciones realizadas durante los últimos años han podido percibir las causas de la rotación de personal y las han clasificado de la siguiente manera.

a) La rotación natural de la empresa.

- b) El empleado que solo busca trabajo temporal.
- c) El empleado mal contratado, que no se ubica en el puesto designado
- d) La falta de funciones por escrito, al desconocer sus funciones, el estrés y conflicto se hacen presentes y el medio ambiente se vuelve tenso y a veces insoportable.
- e) Contratar a un empleado con necesidades económicas mas altas que su sueldo.
- f) Contratar personal que tenga que utilizar transporte adicional para llegar al trabajo.

Es importante considerar que los factores antes mencionados, dependerán de la cultura de la organización en la que se este laborando. Toda organización debe considerar que la rotación de personal es un problema que debe de tener bien controlado, si se llega a descuidar y los índices del mismo se salen de control, pueden llegar a ocasionar daños irreparables. Las consecuencias mas comunes de este problema son: Los costos elevados por el reclutamiento, selección y entrenamiento del nuevo personal, desperdicio de experiencia del personal que se retira, el tiempo que se invertirá para la capacitación del nuevo empleado, ademas de que produce descontento entre los grupos de trabajo y amenaza la estabilidad de la organización.

Ventajas y desventajas de la rotación de personal.

Milkovich y Boudreau (1994), mencionan que los empresarios que dirigen las separaciones de tal manera que se retengan a los empleados con desempeño más satisfactorio, los beneficios de productividad pueden ser sustanciales; por el contrario, si el patrón de separaciones es tal, que los que se marchan son los empleados con desempeño más satisfactorio, las reducciones potenciales a la productividad también serán sustanciales. La magnitud de esos efectos depende de la cantidad y calidad de la fuerza retenida. Esta perspectiva indica que los directores de recursos humanos harían bien en tomar en cuenta no sólo la cantidad y el costo de las separaciones, sino en adoptar también

una estructura de evaluación que abarque la productividad.

Pigors y Myners (1984), considera las siguientes ventajas y desventajas de la rotación de personal:

Ventajas.

La empresa contará con personal más joven. Por lo general, cuando una persona empieza a laborar en una empresa tiene la disponibilidad de desempeñar muy bien su trabajo.

Aportan nuevas ideas a la empresa. Por ser nuevo personal mejora el trabajo.

Personal conflictivo. Cuando un empleado se retira de la empresa por causas de conflicto, es beneficioso por que si se permite que continúe laborando en la organización se encuentra desmotivado, apático, ocasionando problemas en su departamento o área de trabajo y esto afectará la productividad y metas de la organización.

Desventajas.

Si una empresa no considera importante las desventajas que ocasiona la rotación de personal, tarde o temprano tendrá problemas para lograr los objetivos establecidos, Se mencionan algunas desventajas como:

Costos de selección y adiestramiento. La simple contratación de personal implica costos de operación, y si a ello le suma las necesidades de selección, exámenes médicos, psicológicos y de adiestramiento, según el grado de complejidad del puesto y las necesidades de la empresa, irá teniendo un costo mayor por este concepto.

Falta de seguridad. Todo individuo al incorporarse a un nuevo núcleo social, sufre necesariamente un período de adaptación, mismo que dependiendo de su carácter, de la forma de inducción o de la reciprocidad del grupo, será mayor o menor en cuanto al tiempo; situación que habrá de influir constantemente la coordinación e integración del equipo de trabajo y la calidad del producto o servicio a desarrollar.

Mala imagen de la empresa. El constante cambio de personal en una empresa, hace que ésta no tenga una buena imagen. Se puede pensar que los empleados no han sido debidamente seleccionados o que las condiciones de trabajo no satisfacen las necesidades del personal. Por lo general, aunque existan algunas excepciones, la rotación origina situaciones desfavorables para los empleados y aún para la propia organización; no permiten el desarrollo idóneo requerido en las labores.

Las ventajas y desventajas de rotación dependerán de la circunstancia y la empresa en que se presente, antes de despedir a un empleado se debe considerar todo lo que perderá con su ausencia, y cuando un empleado presente su renuncia, investigar el motivo y si se puede dar una solución para evitar su retiro.

Los costos de la rotación de personal

Fintez (1999), considera que toda rotación es costosa en sí, encierra una serie de costos, de los cuales algunos son cuantificables y otros no. Entre los costos cuantificables podríamos mencionar primeramente el costo de reclutamiento y selección de personal. En este costo entrarían los gastos por los anuncios de los empleados, por el mantenimiento del reclutamiento y selección de personal. Otro de los costos se realiza por los gastos de la selección de personal y por el entrenamiento en sí es, dejar de tener en cuenta el costo por el tiempo que el supervisor aplica al trabajador de recién ingreso. Por último, no se puede dejar de tener en cuenta los costos por la separación del trabajador y entre ellos se mencionan los que ocasionan las entrevistas de salida, etc. Los costos no cuantificables son más difíciles de medir o evaluar. Algunos de esos costos se ven reflejados en la producción por el vacío ocasionado por la salida de determinado trabajador, por la inseguridad del nuevo trabajador en determinado puesto, etc. Otros de los costos son los reflejados en las actividades del personal ante la salida de sus compañeros de trabajo y la imagen del nuevo

trabajador. Ahora bien, existen otros costos que no se pueden dejar de mencionar como el pago de horas extras, son necesarias para cubrir al trabajador que se salió.

Entrevista de salida.

Arias Galicia (1990), menciona que muchas empresas llevan a cabo entrevistas de salida durante la última semana de empleo, para hablar de los motivos por los que el empleado dejó el trabajo. En la mayoría de los casos los entrevistadores son personas que se encargan de reclutar empleados. Esto resulta ventajoso porque es probable que los empleados sean mas abiertos al hablar con quien han tenido contacto previo y los reclutadores son por lo general entrevistadores con experiencia. A continuación se presentan algunos temas que se cubren en la entrevista. Razones de salida, relación con los supervisores, justicia en las revisiones de evaluación del desempeño, evaluación de pago y oportunidades de avance, evaluación de las condiciones de pago, lo que le gustó mas sobre la empresa, lo que le gustó menos de la empresa, evaluación del entrenamiento recibido, clima organizacional. Muchos empleados tienen la costumbre de quedar en buenos términos y puede considerarse que la franca discusión sería mala para ellos en determinado momento si deciden regresar a la empresa. Para aumentar la confiabilidad y validéz de los datos es conveniente estandarizar las entrevistas meses después de que el empleado salga para revisar la información presentada durante la entrevista.

Índice de rotación de personal

Se recomienda considerar la importancia que tiene determinar los índices de rotación de personal en la empresa maquiladora, de una manera periódica para que se tenga un control por parte de la gerencia acerca de la supervisión, trato y desempeño que tiene el personal encargado de los empleados en general y los departamentos responsables de las funciones de la empresa que estén llevando de una manera eficiente para lograr los

objetivos establecidos por la organización. Cuando una empresa está consiente de que la integración del personal, la comunicación, la orientación, el sueldo, las condiciones de trabajo, las actividades sociales, las oportunidades de desarrollo, el cumplimiento de objetivos personales, entre otros, son factores importantes para el crecimiento y desarrollo de la organización, los índices de rotación serán bajos. El mantener a una organización con los índices de rotación más bajos, ayuda a disminuir pérdidas, principalmente por costos y tiempo. Un índice de rotación muy elevado refleja una inestabilidad por parte de la empresa; pero si el personal con el que cuenta la empresa no es el adecuado, lo más conveniente es cambiarlo por uno que en verdad sea productivo.

MATERIAL Y MÉTODOS

Material disponible. Para realizar el presente estudio se contó con bibliografía acerca del tema existente en la Unison, Campus Santa Ana y en otras bibliotecas de la región.

Cuestionario. Para la recopilación de información se diseñó un cuestionario que proporcionara la información necesaria para alcanzar el objetivo de este estudio.

Metodología. El presente estudio se llevó a cabo de mayo de 2000 a junio de 2001, se recabó información a una muestra de 348 trabajadores que en esa fecha prestaban sus servicios en las maquiladoras, D.P.I. del municipio de Benjamin Hill; A.P.S, Mexicap, New England, de Santa Ana; Avent, Eds, de Magdalena; Demsa, Sistemas y Conexiones Integrados de Imuris Sonora. Para la realización de este estudio se desarrollaron las siguientes actividades:

1. Se realizó un estudio exploratorio con la finalidad de reunir ideas y tener una visión más amplia de cómo la rotación de personal es un problema que afecta al crecimiento y desarrollo de las empresas maquiladoras de la región. Así mismo, en dicho estudio se realizaron entrevistas con gerentes de personal de las empresas maquiladoras ya que son las personas indicadas para proporcionar información de la rotación de personal en su empresa.

2. Tamaño de muestra. Una muestra es aquella parte de la población que se ha designado para hacer mediciones o realizar investigaciones, se debe considerar que tiene ventajas importantes. La cantidad de recursos que se aplican, ya sean humanos o materiales, tiende a ser menor y más económico que si se investiga todo el universo o población. Si se tiene una planeación cuidadosa y las herramientas de investigación son diseñadas en forma eficiente es posible que los resultados de la muestra se acerquen con más exactitud a la realidad en general (Johnson, 1990).

La población encuestada está compuesta por la fuerza productiva de trabajo, ya que es la que más se relaciona con el problema a tratar y en ella radica el éxito o fracaso de una empresa. El universo o población contemplada es de 3,636 trabajadores, en el cual se realizó un muestreo, en el que los empleados fueron escogidos al azar, la formula que se utilizó fue:

$$n = \frac{S^2 N p q}{e^2 (N - 1) + S^2 p q}$$

Donde:

n = Tamaño necesario de la muestra.

N = Tamaño de la población o universo.

S = Numero de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza. (Para una confianza del 95 % S = 1.96).

e = Error muestral que se está dispuesto a aceptar según el nivel de confianza indicado.

p = Proporción de la población que posee las características de interés.

q = Proporción de la población que no posee las características de interés.

En la presente investigación se tomara a “p” como la probabilidad de que existiera el problema en las empresas y como “q” la probabilidad de que no existiera el problema dentro de la misma, lo cual fué un razonamiento para p = 50 % y para q = 50 % , con un error muestral del 5 % . A continuación se presenta el calculo de tamaño de la muestra.

$$n = \frac{(1.96)^2 (3636) (.50) (.50)}{(.05)^2 (3636-1) + (1.96)^2 (.50)(.50)} = \frac{3490.56}{9.0875} = \frac{3490.56}{10.05} = 347.464 = 348$$

De esta manera se determinó que fueran encuestadas 348 personas, pertenecientes a la fuerza productiva, de un total de ocho empresas maquiladoras de los municipios de Santa Ana, Magdalena , Benjamín Hill e Imuris, Sonora; de un total de 3,636 empleados

dedicados directamente a la producción. El cuadro 1, muestra la distribución de las encuestas que se aplicaron en cada una de las empresas.

Cuadro 1. Número de encuestas aplicadas en empresas maquiladoras de la región norte del estado de Sonora en las que se realizó el estudio.

Empresa	Total Empleados	Porcentaje	Total encuestas Aplicar
Aps	728	20	70
Mexicap	110	4	15
New England	50	2	8
Eds	1200	31	105
Avent	492	14	50
Demsa	250	7	25
Sistemas y Conex. Int.	556	15	50
Dpi	250	7	25
Total	3636	100	348

3. Diseño del cuestionario: Los elementos que se tomaron en cuenta para lograr que el cuestionario proporcionara la información deseada del estudio fueron los siguientes:

* Conocer los motivos más importantes por los cuales algunas personas renunciarían en un momento dado a su trabajo.

Conocer las diferentes sugerencias de las personas encuestadas para disminuir la rotación de personal en las empresas maquiladoras de la región.

* Conocer si el trabajador se siente motivado con los incentivos que le otorga la empresa y qué le gustaría que le otorgaran para un mejor rendimiento.

* Conocer como se siente el trabajador en su ambiente de trabajo y como son las relaciones de trabajo con sus compañeros.

* Conocer como es la comunicación y el trato con su supervisor.

4. La estructura del cuestionario fué la siguiente: En las preguntas 6, 7, 8, 9 y 10 se describieron opciones de desarrollo de personal que se ofrecen en las empresas maquiladoras, también describen si el empleado se siente motivado o no con los incentivos que le otorga la empresa, qué tipo de incentivos recibe por parte de la empresa y qué le gustaría que la empresa le ofreciera para un mejor desempeño.

La pregunta 9 sirvió para comprobar o rechazar la hipótesis uno, la cual se refiere a que la falta de motivación económica y emocional es causa de rotación de personal.

Las preguntas 1, 2, 3, 5 son de opción múltiple, ya que la persona tiene tres alternativas a elegir; además, se le pide que explique el porqué de su respuesta. Con estas preguntas se pudo comprobar o rechazar la hipótesis dos, la cual dice que la falta de un buen ambiente de trabajo es causa de rotación de personal. Estas preguntas sirvieron para conocer como se siente la persona en su trabajo, como se la lleva con sus compañeros y como es el trato con su jefe inmediato.

La pregunta 4 permitió comprobar o rechazar la hipótesis tres ya que consiste en conocer cómo es el trato del supervisor hacia sus empleados.

La pregunta 11 fue una de las más importantes para la obtención de información en este estudio, por la razón de que aquí se le pide al encuestado que márque los motivos que él considere más importantes por los cuales renunciaría voluntariamente a su trabajo en un momento dado.

La pregunta 12 permitió saber algunas causas que conozcan los empleados, por las cuales renunciaron algunos de sus compañeros.

La pregunta 13 permitió conocer las sugerencias que el empleado tiene para minimizar la rotación de personal en su empresa.

5. Recopilación de información: una vez elaborado el cuestionario, el siguiente paso es la

investigación de campo. Para la aplicación del cuestionario, se hicieron citas con los encargados de personal de las ocho maquiladoras de la región involucradas en el estudio, con el fin de obtener la aprobación para la aplicación del cuestionario y poder obtener la información de las empresas, además de concretar el día y la hora en el cual se pudieran aplicar las encuestas de una manera que no perjudicaran en gran medida las operaciones que en ese momento se estuvieran llevando a cabo. Se observaron las reacciones y actitudes de los involucrados en el estudio en el momento de estar proporcionando las respuestas al cuestionario.

6. Una vez recavados y tabulados cada una de las respuestas que se obtuvieron, se procedió a analizarlas para determinar cuales son las respuestas que la mayoría eligieron y su relación con las hipótesis planteadas al inicio de este estudio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos después de la aplicación de las encuestas a los empleados del área de producción de las empresas maquiladoras.

Se realizó una concentrado de los resultados para cada una de las preguntas del cuestionario, la cual consiste en contabilizar el número de veces que se seleccionó cada opción.

Una vez obtenidos los resultados del estudio, se empezó a dar respuestas a ciertas preguntas.

A continuación se presentan los cuadros de los resultados obtenidos de las empresas maquiladoras donde se realizó el estudio.

Cuadro 2. Distribución en número, de la edad y porcentaje de los empleados.

Edad	Frecuencia	Porcentaje
17-21	103	30
22-24	75	21
25-28	62	18
29-32	48	14
33-35	31	9
Total	348	100

Cuadro 3. Distribución en número, de la escolaridad y porcentaje de los empleados.

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	95	27
Secundaria	189	54
Preparatoria	64	19
Total	348	100

Cuadro 4. Distribución en número, estado civil y porcentaje de los empleados.

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltero (a)	149	43
Casado (a)	114	33
Divorciado (a)	54	15
Unión libre	31	9
Total	348	100

Cuadro 5. Distribución en número, género y porcentaje de los empleados.

Genero	Frecuencia	Porcentaje
Mujeres	183	53
Hombres	165	47
Total	348	100

Cuadro 6. Concentrado de resultados de la pregunta No.1 ¿Le agrada el trabajo que usted desempeña?

Nombre de la empresa	Respuestas			Porcentajes		
	Si	Un poco	Nada	Si	Un poco	Nada
Avent	39	11	0	11	3	0
Eds	54	38	13	16	11	4
Sistemas y conexiones int.	29	18	3	8	5	1
Demsa	18	6	1	5	2	0
Mexicap	12	2	1	3	1	0
Aps	29	35	6	8	10	2
New England	7	1	0	2	0	0
Dpi	19	6	0	5	2	0
Total	207	117	24	59	34	7

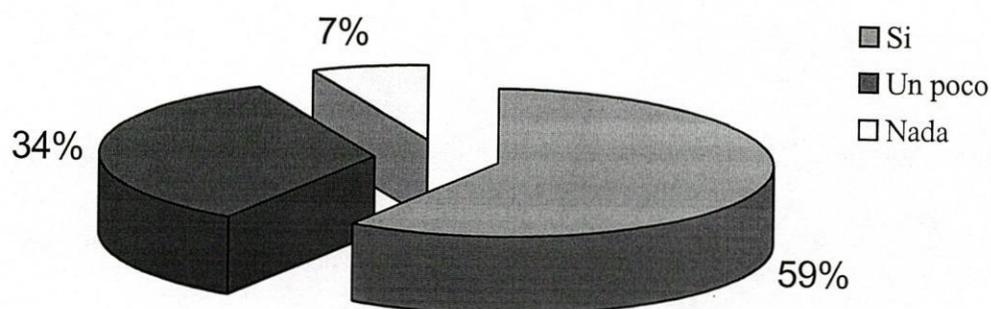


Figura 1. Distribución en porciento de respuestas respecto al agrado del trabajo desempeñado por los empleados en las ocho empresas estudiadas.

Cuadro 7. Concentrado de resultados de la pregunta No. 2. ¿Como describiría el ambiente general de su trabajo?

Nombre de la empresa	Respuestas			Porcentaje		
	Bueno	Regular	Malo	Bueno	Regular	Malo
Avent	32	18	0	9	5	0
Eds	49	32	24	14	9	7
Sistemas y conexiones int.	26	21	3	7	6	1
Demsa	14	10	1	4	3	0
Mexicap	11	4	0	3	1	0
Aps	27	32	11	7	10	3
New England	7	1	0	2	0	0
Dpi	17	8	0	5	2	0
Total	183	126	39	52	37	11

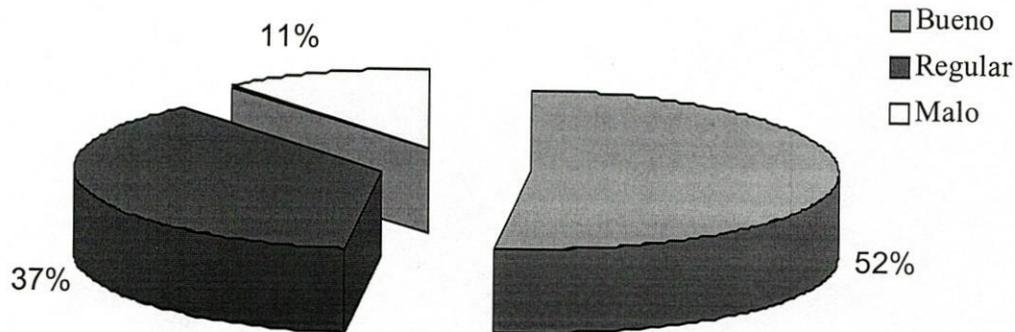


Figura 2. Distribución en por ciento de respuestas respecto al ambiente de trabajo por los en las ocho empresas estudiadas.

Cuadro 8. Concentrado de resultados para la pregunta No. 3 ¿Como son las relaciones de trabajo con sus compañeros?

Nombre de la empresa	Respuestas			Porcentaje		
	Buenas	Regulares	Malas	Buenas	Regulares	Malas
Avent	37	13	0	11	4	0
Eds	81	24	0	23	7	0
Sistemas y conexiones int.	36	12	2	10	3	1
Demsa	19	6	0	5	2	0
Mexicap	13	2	0	4	1	0
Aps	52	18	0	15	5	0
New England	8	0	0	2	0	0
Dpi	25	0	0	7	0	0
Total	271	75	2	78	21	1

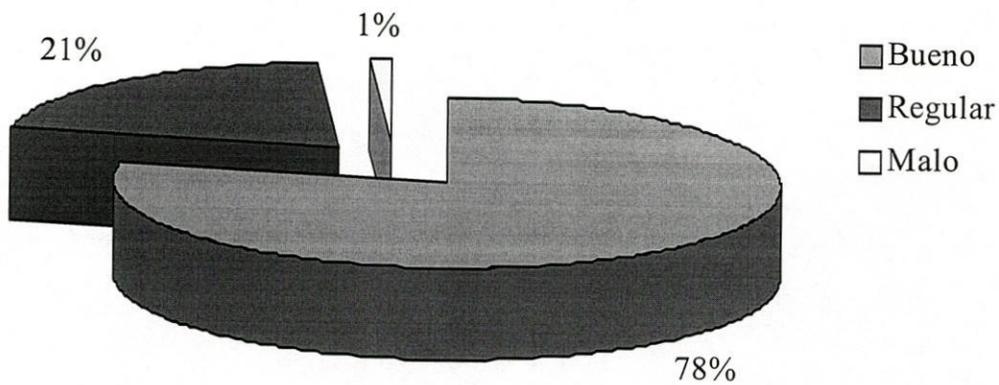


Figura 3. Distribución en por ciento de respuestas respecto a las relaciones de trabajo por los empleados en las ocho empresas estudiadas.

Cuadro 9. Concentrado de resultados de la pregunta No. 4 ¿El trato que recibe de su supervisor es?

Nombre de la empresa	Respuestas			Porcentaje		
	Bueno	Regular	Malo	Bueno	Regular	Malo
Avent	32	18	0	9	5	0
Eds	67	28	10	19	8	3
Sistemas y conexiones int.	19	24	7	5	7	2
Demsa	14	9	2	4	3	1
Mexicap	11	4	0	3	1	0
Aps	27	35	8	8	10	2
New England	7	1	0	2	0	0
Dpi	9	16	0	3	5	0
Total	186	135	27	54	38	8

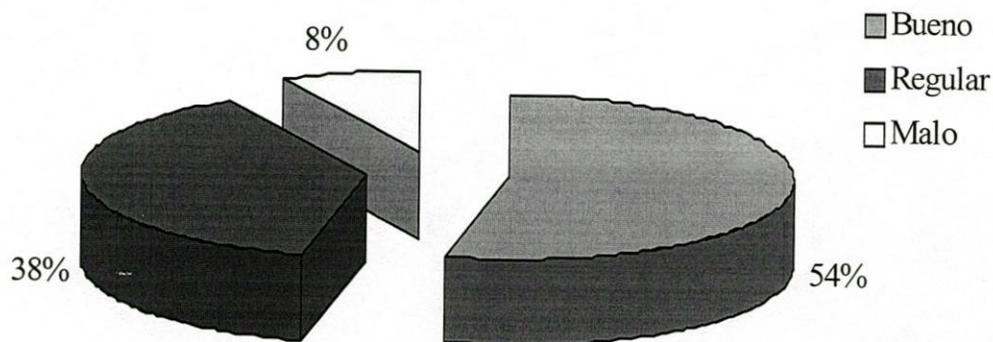


Figura 4. Distribución en por ciento de respuestas respecto al trato por el supervisor a los empleados en las ocho empresas estudiadas.

Cuadro 10. Concentrado de resultados de la pregunta No. 5 ¿El trato que recibe de su jefe inmediato es?

Nombre de la empresa	Respuestas			Porcentaje		
	Bueno	Regular	Malo	Buenas	Regular	Malo
Avent	40	8	2	11	2	1
Eds	55	42	8	16	12	2
Sistemas y conexiones int.	23	25	2	7	7	1
Demsa	13	12	0	4	3	0
Mexicap	10	4	1	3	1	0
Aps	23	36	11	7	10	3
New England	7	1	0	2	0	0
Dpi	8	17	0	2	5	0
Total	179	145	24	51	42	7

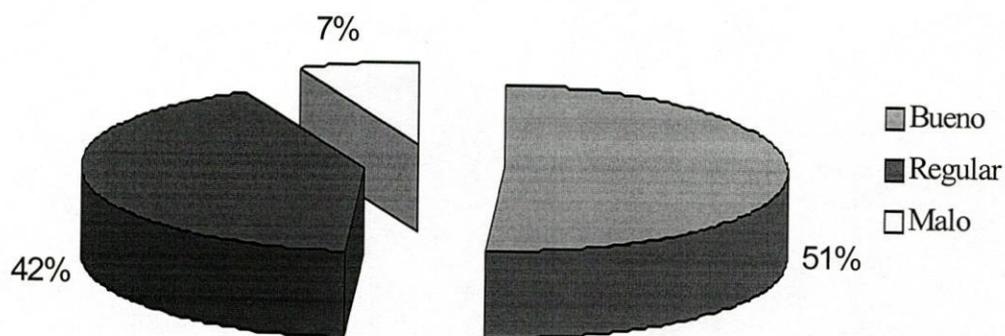


Figura 5. Distribución en porciento de respuestas respecto a el trato por el jefe inmediato en empleados por las ocho empresas estudiadas.

Cuadro 11. Concentrado de resultados de la pregunta No. 6 ¿Conoce las opciones de desarrollo personal?

Nombre de la empresa	Respuestas		Porcentaje	
	Si	No	Si	No
Avent	43	7	12	2
Eds	76	29	22	8
Sistemas y conexiones int.	37	13	11	4
Demsa	17	8	5	2
Mexicap	11	4	3	1
Aps	53	17	15	5
New England	6	2	2	1
Dpi	20	5	6	1
Total	263	85	76	24

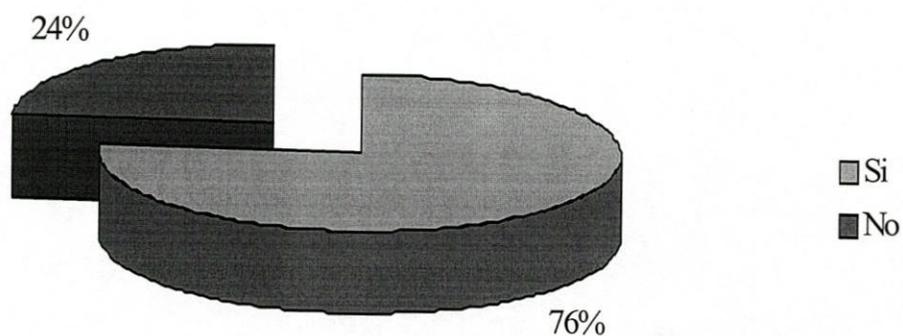


Figura 6. Distribución en porciento de respuestas respecto a conocer las opciones de desarrollo personal en los empleados por las ocho empresas estudiadas.

Cuadro 12 . Concentrado de resultados de la pregunta No. 7 Las opciones de desarrollo personal son?

Nombre de la empresa	Respuestas			Porcentaje		
	Buenas	Regulares	Malas	Buenas	Regulares	Malas
Avent	42	6	2	12	2	1
Eds	43	47	15	12	14	4
Sistemas y conexiones int.	19	26	5	5	7	1
Demsa	10	15	0	3	4	0
Mexicap	9	6	0	3	2	0
Aps	14	39	17	4	11	5
New England	5	3	0	1	1	0
Dip	7	15	3	2	4	1
Total	149	157	42	43	45	12

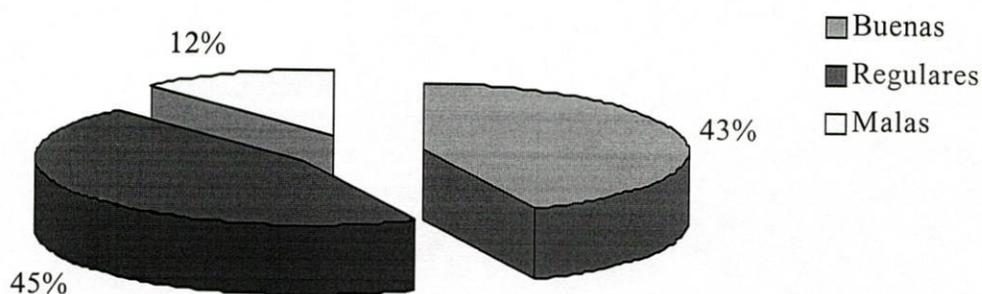


Figura 7. Distribución en por ciento de respuestas respecto a las opciones de desarrollo de personal de los empleados por las ocho empresas estudiadas.

Cuadro 13. Concentrado de resultados de la pregunta No .8 ¿Qué tipo de incentivos recibe?

Empresa	Respuestas				Porcentaje			
	Diploma	Efectivo	Nada	Otros	Diploma	Efectivo	Nada	Otros
Avent	10	24	8	8	3	7	2	2
Eds	13	58	34	0	4	17	10	0
Sistemas y conx. int	12	28	7	3	3	8	2	1
Demsa	6	15	4	0	2	4	1	0
Mexicap	9	5	1	0	3	1	0	0
Aps	11	34	17	8	3	10	5	2
New England	2	5	1	0	1	1	0	0
Dip	5	17	3	0	1	5	1	0
Total	68	186	75	19	20	53	22	5

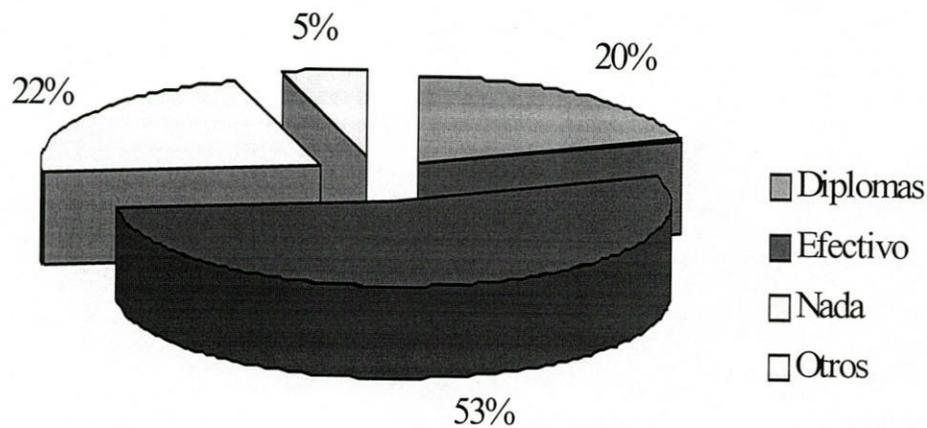


Figura 8. Distribución en por ciento de respuesta de los incentivos que reciben los empleados por las ocho empresas estudiadas.

Cuadro 14. Concentrado de resultados de la pregunta No. 9 ¿Se siente motivado con los incentivos que le otorga la empresa?

Nombre de la empresa	Respuestas			Porcentaje		
	SI	Un poco	Nada	Si	Un poco	Nada
Avent	27	15	8	8	4	2
Eds	32	59	14	9	17	4
Sistemas y conexiones int.	18	24	6	5	7	2
Demsa	11	8	6	3	2	2
Mexicap	9	6	0	3	2	0
Aps	13	39	18	4	11	5
New England	5	3	0	1	1	0
Dpi	7	15	3	2	4	1
Total	122	169	55	35	49	16

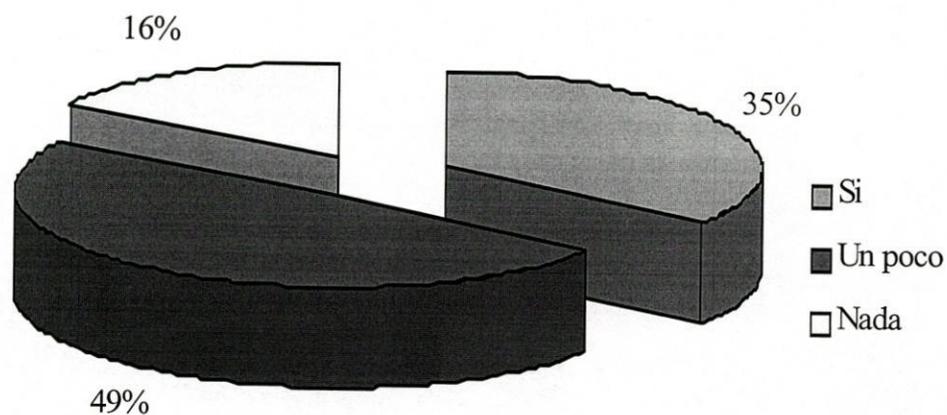


Figura 9. Distribución en por ciento de respuesta de los incentivos que reciben los empleados por las ocho empresas estudiadas.

Cuadro 15. Concentrado de resultados de la pregunta No. 11 ¿Cual seria la causa (s) por las que usted renunciaría a su empresa?

Nombre de la empresa	Respuestas							
	a	b	c	d	e	f	g	h
Avent	12	6	2	2	5	10	7	2
Eds	27	4	11	18	11	8	6	1
Sistemas y conexiones int.	8	2	7	8	3	9	3	1
Demsa	5	2	1	2	3	4	3	1
Mexicap	4	0	1	2	3	2	3	0
Aps	13	3	5	12	11	9	6	1
New England	3	0	0	2	1	0	2	0
Dip	6	0	0	5	3	4	2	0
Total	78	17	27	51	40	46	32	5

- a) Salario bajo
- b) Horario inaccesible
- c) Ambiente inadecuado
- d) No hay oportunidad de desarrollo
- e) Maltrato
- f) Continuar estudiando
- g) No tener quien cuide a sus hijos
- h) Otras razones

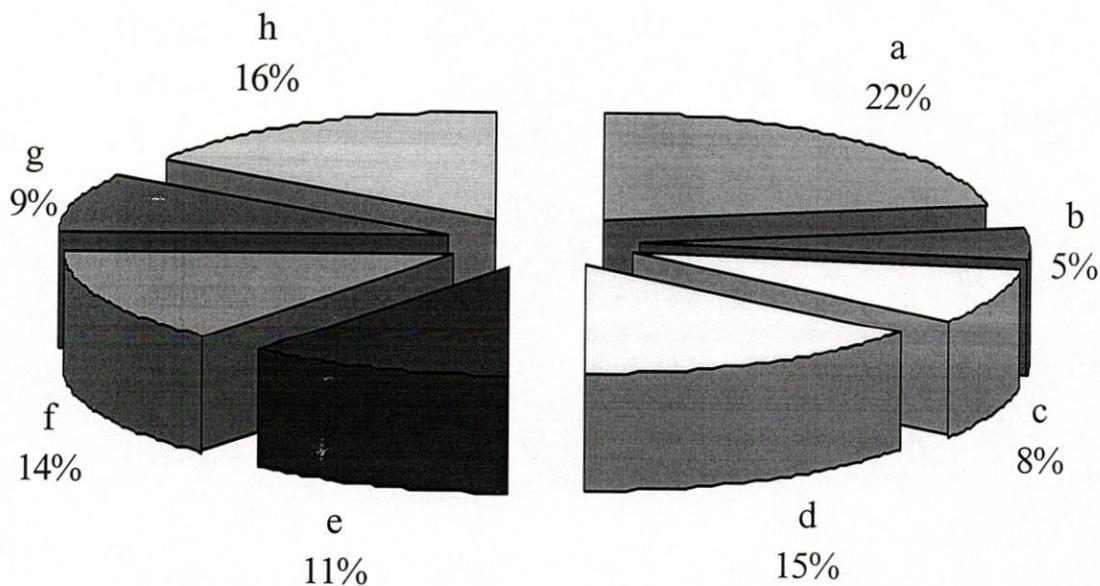


Figura 10. Distribución en por ciento de respuesta de las causas por las que renunciarían los empleados por las ocho empresas estudiadas.

Cuadro 16. Concentrado de resultados de la pregunta No. 10 ¿Qué le gustaría que se ofreciera en la empresa para motivar a su personal?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Que aumenten el sueldo	38	17
Rifas entre los mejores empleados	21	8
Más prestaciones	5	2
Premio a la mejor área de trabajo	12	4
Que no descuenten por faltas justificables	3	1
Crear un buzón de quejas y sugerencias	3	1
Que den más barato en cafetería	5	2
Más bonos	9	4
Crear más convivencia entre los empleados	4	2
Que le hagan saber que tan bien va en el trabajo	7	2
Fomentar más las actividades deportivas	11	4
Bonos por asistencia perfecta	14	5
Mejor trato al personal	9	4
Mejor sistema de comunicación	7	2
Vales de despensa	5	2
Crear un fondo de ahorro	3	1
Facilidades de permiso cuando sea necesario	7	2
Cursos de superación personal	10	4
Rotación interna	2	1
Mayor responsabilidad por parte de la gerencia	9	4
Mayor coordinación	2	1
Mejor servicio de transporte	2	1
Servicio de cafetería	7	3
Poner closet al personal	5	2
Que dieran desayunos	4	2
Cursos de computación	3	1
Poner buena música	2	1
Salir temprano cuando terminas tu estándar	3	1
Que no se batallara tanto con los prestamos	5	2
Que si sube la producción que suba el bono	8	3
Menos producción	2	1
Crear un mejor ambiente de trabajo	8	3
Mejor sistema de motivación	14	5
Dar capacitación a supervisores	4	1
Total	253	100

Cuadro 17. Concentrado de resultados de la pregunta No. 12 ¿Conoce las causas por las que algunos de sus compañeros se han retirado de la empresa?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Bajo salario	30	11
No les gusta el trabajo	13	5
No tener quien cuide a sus hijos	19	7
Problemas con el supervisor	11	4
Consiguen un mejor trabajo	17	5
Problemas con jefe inmediato	9	4
Mal ambiente de trabajo	7	3
Mal trato	21	7
Malos entendidos	3	1
Enfado de la rutina	23	7
Piden mucha producción	18	6
Problemas familiares	4	2
Continuar estudiando	9	4
Se van a su lugar de origen	2	1
Recorte de personal	6	2
No hay oportunidades de desarrollo	15	5
Problemas con el guardia	2	0
Problemas personales	9	4
Los hacen firmar su renuncia	5	2
Problemas con el sindicato	1	0
Les queda lejos la fabrica	4	2
Por matrimonio	2	1
Cambio de domicilio	3	1
Los cambian a cada rato de área de trabajo	5	2
Por embarazo	3	1
No les daban permiso cuando necesitaban salir	7	2
El horario de trabajo no les gustaba	5	2
Problemas con un jefe de grupo	15	4
Por enfermedad	7	2
Por no cumplir con el estándar de producción	5	2
Descuento injusto de bono	4	2
Por faltar cuatro veces en el mes	2	1
Totales	286	100

Cuadro 18. Concentrado de resultados de la pregunta No. 13 ¿Qué sugerencias da usted para que la rotación de personal sea mínima?

Descripción	Frecuencia	Porcentaje
Más material para trabajar	2	1
Acomodar al empleado en la área que más le agrada	8	4
Si sube la producción que suba el bono	21	11
Que no sean tan exigentes en la producción	15	7
Más apoyo al personal	18	8
Más sueldo	27	13
Mejores prestaciones	12	5
Promover la convivencia entre los empleados	8	4
Mejor sistema de comunicación	11	6
Promover mas las actividades deportivas	7	4
Mejor sistema de desarrollo	9	5
Que el supervisor sea mas amable	8	4
Crear un mejor ambiente de trabajo	11	5
Más atención al personal	7	4
Dejar mas tiempo a prueba al nuevo personal	9	5
Mejor capacitación para al personal de nuevo ingreso	3	2
Mejor sistema de motivación	5	3
Mejor trato	9	5
Creación de una guardería	9	5
Mejor servicio médico	2	0
Totales	201	100

Análisis de información.

De acuerdo con los resultados obtenidos se puede observar que la mayoría del personal encuestado fueron jóvenes entre una edad de 17 a 24 años.

Escolaridad, en su mayoría cuentan con secundaria representado por 54 %, 27 % primaria y un 19 % con estudios de preparatoria.

Estado civil, la mayoría fueron solteros con 43 %, 33 % casados, 15 % divorciados y el 9 % viven en unión libre.

El género de las personas encuestadas en su mayoría fueron mujeres con un 53 % y del género masculino 47 %.

Con base en los resultados obtenidos en el análisis de la información generada por las encuestas. A continuación se presenta los resultados para cada una de las preguntas.

Pregunta no. 1. ¿Le agrada el trabajo que usted desempeña?

De las personas encuestadas el 59 % respondió que era bueno, el 34 % regular y el 7 % malo. En esta pregunta se puede constatar que la mayoría de las personas encuestadas les agrada su trabajo, a otras un poco ya que consideran que en todas realizan el mismo trabajo repetitivo en los procesos de producción.

Pregunta no. 2. ¿Cómo describiría el ambiente general de su trabajo?

La mayoría de los empleados respondió 52 % bueno, 37 % regular y el 11 % malo.

En esta respuesta se puede ver que las personas contestaron que consideran que es bueno el ambiente de trabajo, ya que conocen diferentes opciones de trabajo y porqué les gusta trabajar en la fabrica, otros respondieron que regular por la monotonía, problemas con los compañeros de trabajo, falta de comunicación entre operador, jefe de grupo, supervisor, otros respondieron que negativamente por los malos tratos.

Pregunta no. 3. ¿Cómo son las relaciones de trabajo con el resto de sus compañeros?

Un 78 % de los empleados respondió que eran buenas, 21 % regulares y 1 % malas.

El mejor aspecto resultó ser bueno, en forma mayoritaria, por la buena convivencia entre los trabajadores otros respondieron lo contrario por problemas internos con sus compañeros y no ser un buen equipo de trabajo en menor porcentaje.

Pregunta no. 4. El trato que recibe de su supervisor es:

El 54% respondió que era bueno, el 38 % regular y el 8 % malo.

La mayoría de las personas opinaron que es bueno, porque sabe tratar a la gente, apoya en todo, otros opinaron que regular porque no hay buena comunicación, hay preferencias, a veces anda de malas, casi no esta al pendiente y otros opinaron que malo porque exige mucha producción, trata mal, no esta cuando se le necesita.

Pregunta no. 5. ¿El trato que recibe de su jefe inmediato es:

El 51 % consideró que era bueno, un 42 % que regular y solo un 7 % que era malo.

En las respuestas a esta pregunta se puede observar que es bueno porque apoya a sus compañeros, ayuda en el trabajo, sabe tratar a la gente, otros opinaron que regular porque no tiene carácter para mandar, hay preferencias, no esta cuando se le necesita, no entra a inspeccionar con regularidad y otros opinaron negativamente porque no hace bien su trabajo y no todo el tiempo apoya en su trabajo.

Pregunta no. 6. ¿Conoce las opciones de desarrollo personal?

El 76 % respondió que si y el 24 % que no. La mayoría de las personas respondieron que si conocen las opciones de desarrollo personal. En la actualidad las maquiladoras manejan programas de educación por medio de del Instituto Nacional de Educación para los Adultos (INEA).

Pregunta no. 7. Las opciones de desarrollo personal son:

Un 43 % respondió que las opciones son buenas, el 45 % regular y el 12 % malas.

Pregunta no. 8. ¿Que tipo de incentivo recibe?

El 20 % respondió que ha recibido un diploma, el 53 % que dinero, el 22 % que no ha recibido y el 5 % que ha recibido otros incentivos.

Los resultados si ha recibido algún incentivo por parte de la empresa, la mayoría ha recibido dinero (bonos por asistencia, puntualidad, productividad y vales de despensa); otros opinaron haber recibido un diploma por su desempeño en la empresa, otros mencionaron haber recibido otros incentivos (ayuda en gastos de matrimonio, ayuda en útiles escolares, artículos deportivos).

Pregunta no. 9. ¿Se siente motivado con los incentivos que le otorga la empresa?

El 35 % respondió que si se siente motivado, el 49 % un poco y el 16 % nada.

En esta respuesta se puede constatar que la mayoría de los empleados encuestados del area de producción están poco motivados, en las respuestas a las preguntas 10 y 13 (ver cuadro 16 y 18) sugieren que se les proporcionen una motivación mas adecuada de acuerdo al tipo de trabajo que desempeñan, ya que el sentir de estas personas no se les proporciona una motivación en cuanto a premios por su productividad y eficiencia, lo cual es muy importante que los trabajadores se sientan tomados en cuenta por la empresa y cada vez sienta mas ganas de permanecer estable en su trabajo.

Pregunta 10. En esta pregunta al personal encuestado se le pido mencionar que le gustaría que la empresa le ofreciera para una mejor motivación en el trabajo (ver cuadro no. 16).

Pregunta no. 11. ¿Cuál seria la causa (s) por las que usted renunciaría a su empleo?

El 22 % respondió que por el sueldo, el 5 % que por el horario, el 8 % por ambiente inadecuado, el 15 % por que no hay oportunidades de desarrollo, el 11 % que por mal trato,

el 13 % que por continuar estudiando, el 9 % por no tener quien cuide a sus hijos y el 16 % por otras razones. De los empleados encuestados el 16% respondió que dejaría la empresa por otras razones diferentes a las opciones que las que se daban en el cuestionario, el total fueron 57 personas las que dieron esta respuesta. A continuación se muestra las razones y el número de personas que dieron esta respuesta.

- 17 Consiguen un mejor empleo
- 7 Poner negocio propio
- 14 Problemas con un jefe indirecto
- 9 Mal trato por parte del supervisor
- 4 Cambio de domicilio
- 4 Por matrimonio
- 4 Por enfermedad
- 3 Problemas personales
- 12 Por cambiar de actividad

Pregunta no. 12 ¿Conoce las causas por las que algunos de sus compañeros se han retirado de la empresa?

Esta pregunta al igual que la no. 11 fue de mucha importancia ya que se le pide al trabajador que mencione algunas de las causas que conocían por las que han renunciado de la empresas algunos de sus compañeros de trabajo.

Pregunta 13 ¿Qué sugerencias dá usted para que la rotación de personal sea mínima?

Esta Pregunta fue diseñada con el fin de recabar ciertas inquietudes y/o sugerencias que el personal del área de producción pudiera haber tenido para con el departamento de recursos humanos de la empresa para la cual trabaja. Por lo anterior un gran número de personas del total de la muestra si dio respuesta a la pregunta. La información recabada fue

de gran ayuda al momento en el que se proporcionaron las posibles recomendaciones para disminuir el problema de la rotación de personal.

DISCUSIÓN

El objetivo planteado al inicio de la investigación fue: identificar algunas de las posibles causas que provocan la rotación de personal en la industria maquiladora, en los municipios de Santa Ana, Magdalena, Benjamín Hill e Imuris, Sonora.

Una vez recopilada y analizada la información obtenida durante el estudio, se observo que los motivos principales por los que la gente renuncia son: mejor sueldo en otra empresa, deseo de cambiar de actividad, continuar estudiando, no tener quien cuide a sus hijos y por problemas diversos personales o familiares.

Haciendo un análisis de las hipótesis planteadas en este estudio y tomando en cuenta los resultados obtenidos en el mismo, a continuación se describe la aceptación o el rechazo de las hipótesis.

En cuanto a la hipótesis uno. La falta de motivación económica y emocional es causa de rotación de personal. Esta hipótesis sé acepta, ya que tal y como se observa en la tabulación de la pregunta no. 9. ¿ se siente motivado con los incentivos que le proporciona la empresa?; el 35 % respondió que si, el 49 % que un poco y el 16 % que nada. Si se toma en cuenta los que se sienten un poco motivados y los que no se sienten nada, nos dá un total de 65 % del total de la muestra, el cual se puede considerar como alto si toma en cuenta que esa motivación debe ser lo mas adecuada posible para que el trabajador se encuentre contento en su trabajo, para que este se desempeñe de una manera productiva y eficiente.

En relación con la hipótesis dos. La cual se refiere a que la falta de un buen ambiente laboral es causa de rotación de personal, esta fue rechazada ya que la mayoría de las personas en las preguntas 1, 2, 3, 5 respondieron que si les gusta su trabajo, el trato de sus compañeros y de su jefe inmediato.

En cuanto trato al personal que se les dá por parte del jefe inmediato o por parte de

la empresa misma, se observa en los resultados, que el mal trato es mas notorio en empresas donde se requiere de maquinaria y tecnología avanzada para la realización de su trabajo. La constante presentación de problemas de diversa índole, son factores que predisponen de una manera u otra un determinado comportamiento del jefe inmediato o jefe indirecto para proporcionar la debida atención ya sea a las quejas, reclamos, peticiones o sugerencias que en un momento dado presentan al departamento de personal, es común que se den ambientes inadecuados aquí se pueden mencionar empresas como Aps, del municipio de Santa Ana, Sonora.

La hipótesis tres. La cual dice que la falta de comprensión y buen trato por parte del supervisor hacia los trabajadores es causa de rotación de personal. Los resultados muestran que esta hipótesis se rechaza ya que la mayoría de los empleados del área de producción de las empresas maquiladoras de la región, consideran que la comprensión y apoyo por parte del supervisor es bueno. Los supervisores deben transmitir seguridad, confianza al grupo de trabajo, debe de tener una actitud adecuada con cada uno de sus trabajadores, tanto por el trato que merecen como para lograr mejores resultados en las relaciones de trabajo, si un supervisor trata mal a uno de sus trabajadores este se encargará de crear una mala imagen de él con sus compañeros y las labores que estos realizan las harán de mala gana, aun cuando los empleados consideran un 39% que es regular el apoyo que reciben de su supervisor y un 8 % que es malo, es un factor determinante para que el trabajador considere la opción de renunciar de la empresa en un momento dado.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con base en los resultados obtenidos y a las condiciones en que se realizó el presente estudio., se concluye que; en el área del presente estudio

1. La rotación de personal en la industria maquiladora es muy variada, depende del ambiente de trabajo que prevalezca en cada compañía. Entre sus principales causas están la oferta de mejores sueldos en otras organizaciones, el deseo de cambiar de actividad y problemas familiares como el no tener quien cuide a sus hijos.
2. Las características individuales de los empleados, la capacitación, la situación económica y la edad, también son factores que influyen a que el empleado abandone su trabajo buscando otras alternativas. Esto es muy común entre los empleados más jóvenes.
3. Las empresas maquiladoras han realizado esfuerzos para disminuir la rotación de personal, incentivando a sus empleados con sistema de bonos. Con resultados favorables.

RECOMENDACIONES

- La filosofía que las empresas maquiladoras deben implementar es "la unión hace la fuerza". Bajo este lema se debe de dedicar a lanzar en conjunto una campaña fomentando competencias deportivas internas y externas.
- Realizar constantemente estudios, por periodos determinados, acerca de las necesidades de los empleados y de sus inquietudes.
- Establecer una guardería como ayuda de las madres trabajadoras.
- Premiar a los mejores equipos de trabajo otorgándoles un incentivo económico o un artículo electrodoméstico por ejemplo (licuadoras, planchas, grabadoras, batidoras)
- Considerar la posibilidad de ofrecer capacitación y oportunidades de desarrollo para los empleados del área de producción.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA

- Arias Galicia F. 1990. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas. S. A. de C. V. México D. F. pp. 256-257,404.
- Betancourt, J. 2000. Elimine la rotación de personal. Periódico La Frontera. Sección Empleos. Numero 20, 258.Tijuana, B. C. N.
- Carillo, J. y J. Santibáñez. 1993. Rotación de personal en las empresas Maquiladoras de Exportaciones en Tijuana. Secretaria del Trabajo y Prevención Social. pp.12,14.
- Chiavenato, A. 1991. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw-Hill. Interamericana de México S. A. de C. V. pp. 148,154.
- Fintez, E. J. 1999. Como Medir la Gestión de los Recursos Humanos. Ed. Deuso S. A. Bilbao, España. pp. 245-247, 252.
- Johnson, R. 1998. Estadística elemental Grupo Editorial Iberoamérica. México. pp. 132-134.
- Hernández, S. y H. Cherman. 1986. Administración de Personal. Ed. Iberoamerica S. A. de C. V. México D. F. p 300.
- Lester, R. y J. Newstrom. 1994. Lo que todo supervisor debe saber. Ed. Mc Graw Hill. Interamericana de México S. A. de C. V. pp. 180-181.
- Milcovich, G. y J. Boudreau. 1994. Dirección y Administración de Recursos Humanos. 6ª ed. Ed. Addison Wesley Iberoamérica S. A. Wilmigon, Delaware. E. U. A. pp. 296, 298, 307.
- Pigors, P. y Ch. Myners. 1984. Administración de Personal. Ed. Continental S. A de C. V pp. 227, 232, 233.
- Reyes Ponce A. 1979. Administración de Personal. Ed. Limusa. S. A. de C. V. México D. F. pp. 163-165,172.
- Schwab, H. y Dyner F. 1992. Administración de Recursos Humanos. Ed. CECSA. México D. F. p 164.
- Silvas K. y R. Arce. 1999. Luchan maquiladoras contra rotación de fin de año. Periódico La Frontera. Sección empleos. Numero 19, 832.Tijuana, B. C. N.
- Trinidad, C. 1999. Análisis del factor motivacional de la rotación de personal en las empresas maquiladoras de la ciudad de Chihuahua, Chihuahua. Tesina. Facultad de Contabilidad y Administración, U. A. CH. pp. 14-16

ANEXOS

CUESTIONARIO

El objetivo de la realización de esta encuesta, con el fin de recabar información en cuanto a las diferentes opiniones que usted pudiera tener en un momento dado con respecto a la rotación de personal, eso es para determinar que causas son las que originan este problema y cuales son las principales consecuencias que puede traer consigo. Así mismo se hace la aclaración de que dicha investigación no es parte de la empresa por lo que se maneja como externa

Por favor sea sincero al contestar, la información que nos proporcione será confidencial.

Turno _____ Genero _____
Edad _____ Edo. Civil _____
Escolaridad _____

1.- ¿Le agrada el trabajo que usted desempeña?
a) Si _____ b) Un poco _____ c) Nada _____

3-2.- ¿Como describiría el ambiente general de su trabajo?
Bueno _____ b) Regular _____ c) Malo _____ Por que? _____

3.- Como son las relaciones de trabajo con sus compañeros?
Bueno _____ b) Regular _____ c) Malo _____ Por que? _____

4.- ¿El trato que recibe del supervisor es?
Bueno _____ b) Regular _____ c) Malo _____ Por que? _____

5.- El apoyo que recibe de su jefe inmediato es?
Bueno _____ b) Regular _____ c) Malo _____ Por que? _____

6.- ¿Conoce las opciones de desarrollo personal?
a) Si _____

7.- Las opciones de desarrollo personal son?
Bueno _____ b) Regular _____ c) Malo _____ Por que? _____

8.- Que tipo de incentivo recibe?
Diploma _____ Efectivo _____ c) No recibe _____
Otros _____

9.- Se siente motivado con los incentivos que le dan a usted?
a) Si _____ b) Un poco _____ c) Nada _____

10.- ¿Que le gustaría que se ofreciera en la empresa para motivar a su personal?

11.- Cual seria la causa (s) por las que usted renunciaría a su empleo?

- a) Salario bajo _____
 - b) Horario inaccesible _____
 - c) Ambiente inadecuado _____
 - d) No hay oportunidad de desarrollo _____
 - e) Mal trato _____
 - f) No tener quien cuide a sus hijos _____
 - g) Otros _____
- Especifique _____

12.- ¿Conoce las causas por las cuales se ha retirado de las empresas algunos de sus compañeros?

- a) Si _____ ¿Cuáles? _____
- b) No _____

13.- ¿Qué sugerencias daría a la empresa donde trabaja para que la rotación de personal minima? _____

GRACIAS POR SU COLABORACION