

Rotación de Personal en la Maquiladora: ¿La Satisfacción laboral, Liderazgo y perfil sociodemográfico, importan?

Resumen

Las contrataciones y abandonos constantes por parte del personal directo, representan una problemática importante para las maquiladoras 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. Este estudio de tipo cuantitativo correlacional tiene como objetivo 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.

Rotación de personal

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). 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.

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”. 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).

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 su parte, 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).

Antecedentes

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.

Hipótesis

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 manejaron 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.

La Hipótesis principal del estudio fue:

En la empresa maquiladora 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.

Las Hipótesis específicas utilizadas fueron:

Hipótesis 1 A:

En la empresa maquiladora 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 maquiladora la percepción de satisfacción en el trabajo no provoca menor tasa de rotación.

Hipótesis 2 A:

En empresa maquiladora 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 maquiladora 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 maquiladora el perfil sociodemográfico del trabajador influye significativamente en la tasa de rotación de personal directo.

Hipótesis 3 B:

En la empresa maquiladora el perfil sociodemográfico del trabajador no influye significativamente en la tasa de rotación.

Método

El instrumento de medición fue elaborado con el método cuantitativo correlacional con un escalamiento tipo Likert. El instrumento consistió 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. Contando 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 la empresa”, 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 encuestada 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 mas hijos. La dimensión de antigüedad en la empresa se midió con la pregunta: Tiempo trabajando en la empresa, 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:

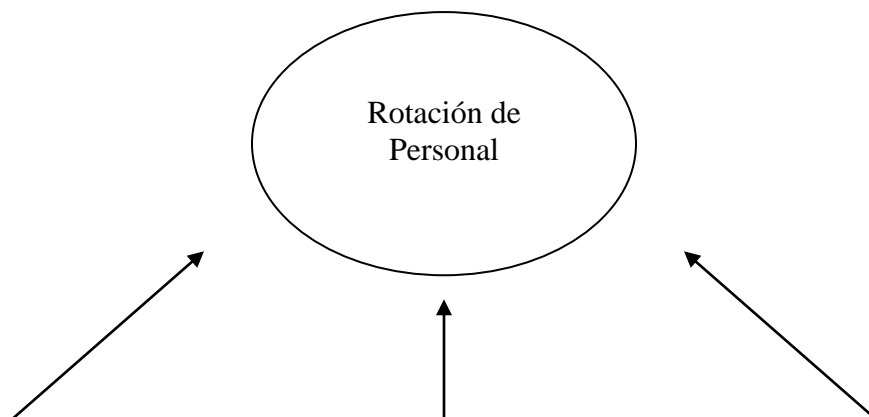
- 1) Se solicitó a cada jefa de línea del área de producción de la empresa, enviará en grupos integrados por cinco trabajadoras directas a la oficina de producción ubicada dentro del área de producción.
- 2) Una vez que se contaba con el grupo de cinco encuestadas se les entregó el cuestionario y un 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 maquiladora.

De acuerdo a las variables utilizadas en el estudio se desarrolló el siguiente modelo Ex Ante, el modelo muestra la influencia de las variables independientes de satisfacción laboral percibida, liderazgo ejercido y perfil sociodemográfico del trabajador directo sobre la variable dependiente de rotación de personal.

Figura 1 Modelo Ex Ante





Fuente: Elaboración propia

Resultados

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 1:

Tabla 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 2.

Tabla 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.

Perfil Sociodemográfico

La edad en las encuestadas se encuentra distribuida 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.

En cuanto al estado civil 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.

La dimensión de escolaridad mostró que las encuestadas presentan una escolaridad de secundaria terminada con una moda de 4 y una media de 3.64.

Por la dimensión de número de hijos la mayoría de las encuestadas contestaron tener entre 1 y 2 hijos y solo el 4.1% de la población encuestada omitió su respuesta.

La dimensión de antigüedad en la empresa da a conocer que la mayoría de las personas encuestadas cuentan con una antigüedad de uno a seis meses. Este dato resulta lógico si se compara con el porcentaje de rotación que maneja la empresa, ya que mayor movilidad laboral menor será la antigüedad acumulada en sus empleados.

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.

La dimensión de equidad percibida por las encuestadas es muy limitada. Obteniendo una media de 2.55 y una moda de 2; Para este indicador se cuestiono si en la empresa a todos los empleados los trataban con equidad, 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.

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.

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 mayora de las encuestadas manifestaron que se les reconocía “de vez en cuando”.

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.

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.

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 3.8 y una moda de 5.

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.

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 3.6 y una moda de 5.

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 4.1 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.

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.

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 medico.

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. 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.

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.

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.

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.

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.

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.

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.

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 cómputo 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.

Una vez que se obtuvo la sumatoria de las ponderaciones por variable se pasó 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 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 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 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).

Discusión

En la prueba de hipótesis para efectos del presente estudio se integra por la definición de los dos tipos de hipótesis utilizadas: Hipótesis principal e 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 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 resultó 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.

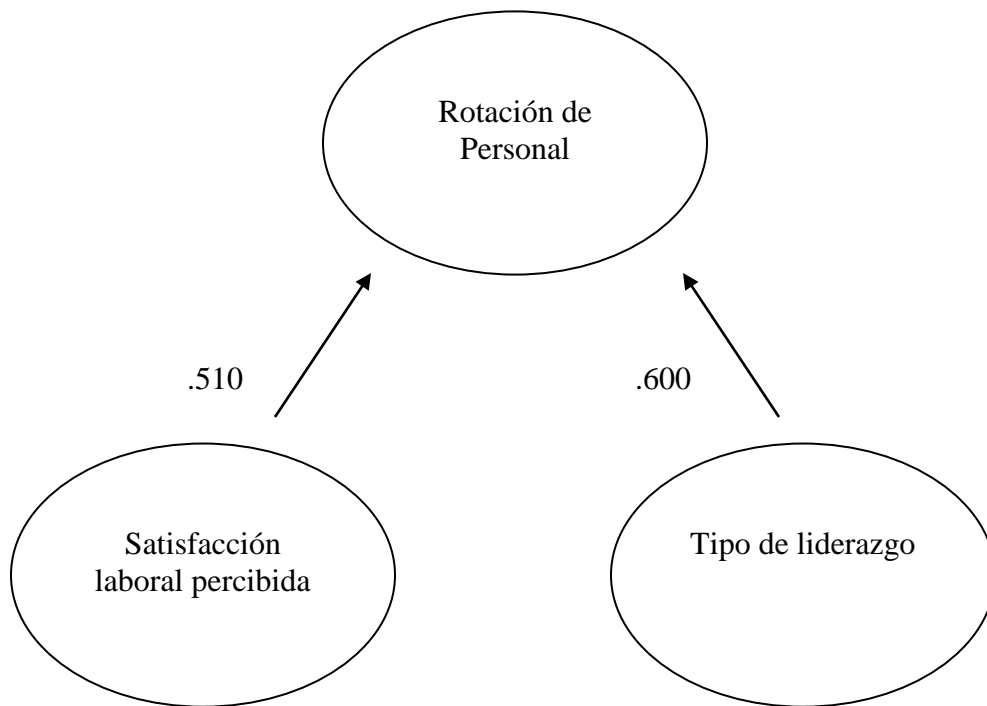
La hipótesis H3B para efectos de la investigación es la hipótesis nula de H3B, en este caso aceptándose, por resultar H3A no válida por los coeficientes obtenidos.

La hipótesis principal de la investigación establece que en la empresa maquiladora 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 método 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 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 2 Modelo de Rotación Resultante



Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y Recomendaciones

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, 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 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.

La investigación presenta la limitante de estar integrado su marco muestral por personal femenino, ya que la empresa seleccionada 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 a 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 una empresa 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.

Finalmente 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.

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 seleccionada 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 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.

Referencias

Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.

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.

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

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.

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

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.

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

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

Bibliografía del autor:

Xóchitl Vázquez Domínguez nació en 1971 en México en la ciudad de Ensenada, donde obtuvo los títulos de Licenciado en Administración de Empresas y Maestra en Administración, la mayor parte de su vida laboral la ha dedicado al área de recursos humanos, actualmente se dedica a impartir la materia de recursos humanos en la

Universidad Autónoma de Baja California dentro del programa de posgrado de la Maestría en Administración.

País, ciudad y fecha de elaboración del estudio: El estudio del cual se desprende el citado artículo se llevo a cabo en México en el estado de Baja California en la ciudad de Ensenada en el año 2006. Ambos elaborados por Xóchitl Vázquez.

Categoría sugerida: Recursos Humanos.