

# Características de los trabajadores que rotan en las maquiladoras de Ensenada, Baja California

Víctor Daniel Melendres Carlos, Universidad Autónoma de Baja California  
Mónica Fernanda Aranibar Gutiérrez, Universidad Autónoma de Baja California  
Blanca Rosa García Rivera, Universidad Autónoma de Baja California  
María Concepción Ramírez Barón, Universidad Autónoma de Baja California

## Resumen

*La industria maquiladora ha sido un factor relevante para el desarrollo económico de México, sobre todo de la frontera norte, donde se han creado mayor número de maquiladoras, empleos y exportaciones. Lo anterior ha contribuido al crecimiento de la economía del país y se ha convertido en uno de sus motores.*

*El trabajador operativo de una empresa es, sin duda alguna, una pieza fundamental en ella, por lo que es importante conocer sus características, pues es a través de la estabilidad y permanencia del recurso humano cualificado como se logran los objetivos de toda empresa.*

*En esta investigación se describe cuáles son las características de los trabajadores que operan en la industria maquiladora exportadora de la ciudad de Ensenada, Baja California. La finalidad es obtener un banco de indicadores que permita diseñar estrategias contextualizadas que coadyuven a la mejora de la productividad de la industria maquiladora exportadora (IME), así como las condiciones de trabajo, valorar la utilidad y el personal cualificado. Para determinar los resultados, se realizó la aplicación de un instrumento a una muestra representativa de la industria maquiladora, que permitió medir las variables acordes con los siguientes perfiles: 1) perfil sociodemográfico, 2) perfil académico y 3) perfil del trabajo.*

**Palabras clave:** trabajadores, rotación de personal, maquiladoras, características.

**Clasificación JEL:** L67, L69, M53, M54, O15

## Abstract

*The maquiladora industry has been a relevant factor for the economic development of Mexico, especially the Northern border, where the largest number of maquiladoras, jobs and exports have been created. The above has contributed to the growth of the country economy and has become an engine to it.*

*The operational staff of a company is undoubtedly a fundamental piece of it. Therefore, it is important to know the characteristics of workers, because it is through the stability and permanence of the qualified human resource that the objectives of every company are achieved.*

*In this research, we describe the characteristics of the workers who are operating in the maquila industry export at the city of Ensenada, Baja California, in order to obtain an updated bench of indicators, which allows the design of contextualized strategies that help to improve the productivity of the maquila industry export, as well as to improve working conditions, to assess the usefulness and qualified personnel of these subjects. To determine the results, an instrument was applied to a representative sample of the maquiladora industry, which allowed the measurement of the variables according to the profiles: 1) sociodemographic profile, 2) academic profile, 3) job profile.*

**Keywords:** workers, staff turnover, maquiladoras, characteristics.

**JEL Classification:** L67, L69, M53, M54, O15.

## 1. Introducción

Desde hace varias décadas, la rotación de personal ha sido una de las problemáticas latentes a las que debe enfrentarse tanto la empresa como los individuos. En este sentido, para la empresa, la rotación de personal implica altos costos en el trabajador que se capacitó y que ahora rota de empresa y, para el individuo, porque tiene que dedicar tiempo, esfuerzo y recursos para la búsqueda de un nuevo trabajo, así como estabilizarse en este y adaptarse a las condiciones y políticas de la empresa.

En las maquiladoras los altos costos son generados, en su mayoría, por la disminución de capital humano y la rotación de personal y, por ello, existe la preocupación de contrarrestar este fenómeno laboral o bien, evitar que el personal rote para disminuir los costos y las consecuencias para la empresa.

Por otra parte, las maquiladoras son organizaciones que tienen su principal activo en los recursos humanos y dependen de la estabilidad de su personal para alcanzar tanto objetivos como metas propuestas, que garanticen su subsistencia y su competitividad en el mercado. La gestión exitosa de los recursos humanos debe alcanzarse a través de mecanismos que permitan la permanencia del personal con mayor proyección y mejor cualificado, con potencial para generar mayor competitividad. Por ello, deben impulsarse estrategias, incentivos y políticas que promuevan la capacitación, promoción y el bienestar de los trabajadores.

Sin duda, uno de los problemas que se identifica en las maquiladoras de Ensenada consiste en la falta de un análisis de las características de trabajadores rotadores de la industria maquiladora exportadora. Debido a esto, es necesario diseñar e implementar una estrategia efectiva para retener al personal más valioso. Aun cuando en las maquiladoras de Ensenada cada vez más se están adoptando estrategias que incentivan y motivan al trabajador para que se sienta satisfecho con lo que hace y su productividad sea mayor, estas no tienen la efectividad necesaria y, por lo tanto, no permiten visualizar el alcance y la forma en que estos mecanismos se ponen en práctica. Además, no se conocen con precisión las características promedio de los trabajadores de las maquiladoras.

De esta manera, promover el talento humano y retener a los mejores empleados, una vez que los han reclutado, es un reto para las empresas. Por esta razón, se busca que los resultados de esta investigación sirvan a las maquiladoras de la región para incentivar una mejor práctica en cuanto a la retención de sus trabajadores mediante el conocimiento de su perfil.

Por tanto, el objetivo del presente estudio consiste en describir las características de los trabajadores de la industria maquiladora exportadora de la ciudad de Ensenada y obtener un banco de indicadores que permita diseñar estrategias contextualizadas que coadyuven a la mejora de la productividad

de este sector, así como a mejorar las condiciones de trabajo y valorar la utilidad y la cualificación del personal.

Lo anterior conlleva a plantear las siguientes preguntas de investigación: ¿cuáles son las características de los trabajadores que se encuentran operando y que rotan en la industria maquiladora exportadora de la ciudad de Ensenada, Baja California? ¿Cuál es perfil del trabajador rotador en la industria maquiladora exportadora de esta ciudad?

La investigación se presenta organizada como sigue. En la sección de revisión de la literatura se presenta una breve reseña de los estudios más relevantes realizados sobre las maquiladoras, sobre todo aquellos que se refieren a maquiladoras, rotación de personal y datos sociodemográficos. Posteriormente, se describe la metodología utilizada. Este trabajo se enmarca en el enfoque cuantitativo, parte del diseño no experimental-transversal y tiene un alcance descriptivo. Enseguida se explican los resultados del instrumento que fue aplicado a 377 empleados de las empresas de la industria maquiladora de Ensenada. Finalmente, se abordan las conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

## 2. Revisión literaria

Sobre el tema de la industria maquiladora y algunos de sus fenómenos laborales, y la rotación de personal, se han realizado algunos estudios recientes tanto a nivel nacional como internacional.

En el ámbito internacional, los estudios han tratado sobre las causas de la rotación de personal de receptores pagadores de una institución financiera (Villegas, 2012).

En cuanto al ámbito nacional tenemos uno de los estudios más relevantes sobre la rotación y ausentismo en la industria maquiladora (AMAC-INDEX, 2016).

Por otro lado, en el estado de Baja California, los estudios que se han hecho se relacionan con la rotación de personal y su comportamiento en cuanto a la tasa de rotación laboral en la industria maquiladora, específicamente de la ciudad de Mexicali (Moreno, López y Marín, 2015).

Es importante mencionar que para fines de este estudio, solo se presentan algunas investigaciones que aportan dimensiones e indicadores que permitieron, mediante un análisis, clasificar e identificar las variables más recurrentes que se han estudiado y aquellas que la literatura recomienda analizar en lo que toca a la rotación de personal, como se muestra en la tabla 1.

**Tabla 1.** Estudios recientes de la industria maquiladora exportadora sobre la rotación de personal

Fredy Estuardo Villegas Rivas (2012)	“Causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la región I metropolitana de una institución financiera”	Factores contextuales y externos	Cambios en las compensaciones Cambios en los beneficios Recorte de salario en el reclutamiento Oportunidades de crecimiento Profesionalismo en el ambiente de trabajo Estabilidad de la compañía Baja moral Capacitación inadecuada Temor a represalias luego de un conflicto
		Factores internos	Salario Mala actitud de servicio Llamadas de atención Ambiente de trabajo
Luis Ramón Moreno Moreno, Virginia Guadalupe López Torres y María Enselmina Marín Vargas (2015)	“Comportamiento de la tasa de rotación laboral en la industria maquiladora en Mexicali, Baja California, 2009-2013”	Razones económicas	Condiciones generales del mercado de trabajo Tasa de desempleo Posibilidades de ascenso Mayor salario
		Factores laborales	Estrés asociado al trabajo Falta de compromiso con la organización Satisfacción con el empleo Razones económicas Condiciones generales del mercado de trabajo Posibilidades de ascenso Mayor salario Expectativas poco claras respecto a sus pares y supervisores Ambigüedad en los métodos de evaluación del desempeño Presión laboral Falta de consenso en las funciones o deberes
Asociación de Maquiladoras, A. C., AMAC-INDEX (2016)	“Rotación y ausentismo en la industria maquiladora: datos de AMAC-INDEX”	Razones contextuales y laborales	Mayores oportunidades Ambiente laboral Cercanía a su hogar Salario

Nota: estos son algunos estudios que datan desde 2012 hasta 2016, sobre la rotación de personal en la IME, que aportan dimensiones e indicadores acerca de la rotación del personal.  
Fuente: elaboración propia.

**Tabla 2.** Estudios en los que se analizan las características de los trabajadores en la IME

Blanca Rosa García Rivera (2005)	“Propuesta y análisis de un modelo que permita describir y correlacionar las variables que determinan la rotación del personal obrero en la industria maquiladora de exportación”	Perfil del obrero	Edad Género Tiempo de trabajar en la empresa Estado civil Escolaridad
Marco Leonardo Andrade Martínez (2010)	“Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca”	Carácter personal	Salario Edad Sexo Estado civil Nivel de instrucción (escolaridad) Tiempo que laboró Ingresos Horas de trabajo Incentivos recibidos ¿Por qué salió de su empleo?
México First (2014)	Estudio nacional de sueldos y rotación de empleo en el sector de TI	Sociodemográfico	Nivel de estudios Género Años de experiencia Edad Hijos Capacitación Actualización Certificación
Daneisy Tatiana Chaparro Rintha; Angélica Liliana Guzmán Rodríguez; Laura Juliana Naizaque Pérez; Soraya del Pilar Ortiz Figueroa; Wilson Giovanni Jiménez Barbosa (2015)	Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología	Sociodemográfico	Tiempo Género Edad Estado civil Hijos Experiencia Años de trabajar en el lugar Tiempo que duró en el último trabajo
Jessy Guadalupe Gómez Martínez, Edgar Daniel Perales Cabrera y José Melchor Medina Quintero (2015)	El impacto de la jornada laboral y el salario en la rotación del personal de los empleados de las maquiladoras de ciudad victoria	Sociodemográfico	Estado civil Edad Permanencia Tiempo de jornada laboral

Nota: estos son algunos estudios que datan de 2005 a 2015 sobre las características de los trabajadores en la IME que permitieron, mediante un análisis, clasificar e identificar las variables más recurrentes que se han estudiado y aquellas que la literatura recomienda analizar en cuanto al perfil del trabajador y sus características.

Fuente: elaboración propia.

Si bien es cierto que los estudios sobre las maquiladoras en la frontera norte de México son abundantes, específicamente sobre la ciudad de Ensenada no hay suficientes. Al menos no ha sido abordado el objetivo que esta investigación se propone, lo que permite justificar la relevancia de realizar estudios que vinculen las características y el perfil del personal operativo que rota con esta ciudad.

Sin embargo, se destacan algunos trabajos que datan de 2005 a 2015 sobre la rotación de personal en la industria maquiladora exportadora (IME), los cuales permitieron, mediante un análisis, clasificar e identificar las variables más recurrentes que han sido estudiadas y aquellas que la literatura recomienda analizar en cuanto al perfil del trabajador y sus características, como se muestra en la tabla 2.

### *Perspectiva conceptual de la rotación de personal*

En un acercamiento preliminar, puede afirmarse que la rotación de personal no es más que el movimiento o la migración de los empleados o trabajadores de una empresa u organización a otra en un determinado periodo de tiempo y por causas diversas. Es decir, la salida y la entrada laboral por parte del personal de una empresa a otra. Partiendo de la premisa de que la mayoría de los trabajadores en cualquier parte del mundo intentarán marcharse de sus trabajos y buscarán nuevas oportunidades de empleo, porque consideran que un nuevo trabajo les dará mayores beneficios, mayor seguridad laboral, nuevas experiencias o simplemente les permitirá evitar los conflictos en el actual empleo, se considera que la rotación de personal es inevitable (Allen, 2006; Morales, 2011).

De acuerdo con Morales (2011) hay dos tipos de rotación de personal: 1) la rotación externa, que es el término con el que se describe al personal que entra y sale de la empresa. Algunas de las situaciones por las que pudiera hacerlo son: enfermedad, oportunidades de empleo, situaciones familiares, cambio de residencia, despido, renuncia, entre otras, y 2) la rotación interna, que se refiere a la cantidad de empleados que cambian de puesto dentro de la misma empresa, porque han recibido algún nombramiento o cargo, ya sea por incentivos o escalafón.

Sin duda, una alta tasa de rotación de personal es muy grave para la empresa, por la pérdida de productividad, de negocios para competir o los altos costos que se tienen que pagar en reclutamiento y entrenamiento. Estos efectos negativos y la importancia del tema han permitido el desarrollo y la evolución de estudios donde encontramos teorías, tipos y modelos de rotación de personal.

La rotación de personal como objeto de estudio se ha abordado desde diferentes disciplinas, ya sea desde la psicología, la economía o la sociología. La explicación de este fenómeno obtiene diversas respuestas dependiendo de su perspectiva. Desde el punto de vista de la economía se ha subrayado,

por ejemplo, su costo, la relación con la oferta y la demanda del empleo, la inflación, el crecimiento de la economía. Desde la psicología se busca la explicación de la rotación de personal voluntaria en la falta de motivación y en la insatisfacción del personal, se subrayan necesidades, actitudes, o percepciones, dentro de la organización; desde el punto de vista social, se trata de identificar el perfil sociodemográfico y los problemas de carácter social que influyen en la rotación de personal (Morales, 2011).

### *Perspectivas de las variables analizadas sobre la rotación de personal*

De acuerdo con Morales (2011), hay diferentes perspectivas de las variables de la rotación de personal. Algunas de ellas son de: a) los economistas, b) psicólogos, c) sociólogos y d) académicos y practicantes.

a) En primer lugar, la de los economistas; en estas, la atención se pone en las variables sociodemográficas y económicas, tales como: edad, género, nivel de estudios, antigüedad, salario, remuneraciones, etcétera.

b) En segundo lugar, la de los psicólogos; orientada a la motivación, la satisfacción, el compromiso, la percepción de los trabajadores por su empleo y su desempeño, así como su papel en la empresa.

c) En tercer lugar, la de los sociólogos; se relaciona con el movimiento de los grupos (rotan porque otras personas lo hicieron), incertidumbre, ansiedad, actitudes y comportamientos.

d) Y, por último, la de los académicos y practicantes, enfocadas en los puestos de gerentes y administrativos (su comportamiento, trato, relación, comunicación, etcétera).

En el modelo desdoblante (*unfolding model*) de rotación, hay cuatro rutas diferentes para un empleado que decide salir de su trabajo: insatisfacción; mejores alternativas; seguir un plan y partir sin un plan. Cualquiera que sea la ruta que se siga, habrá algo de choque (*shock*); estos pueden ser esperados o no esperados, relacionados o no con el trabajo y, en general, positivos o negativos (Allen, 2008). He aquí la explicación de cada uno:

- La insatisfacción: es el tipo tradicional de rotación, en el que la causa se vincula con las actitudes que llevan finalmente a la salida de la empresa.
- Mejores alternativas: cuando un empleado parte por una oportunidad más atractiva, independientemente de si hay satisfacción o no en su actual puesto de trabajo.
- Seguir un plan: este tipo de rotación se da en las personas que previamente han planeado salir.



- Partir sin un plan: este tipo de rotación puede ser resultado de una acción o reacción impulsiva, y por lo general responde a un *shock* negativo.

### *Costos de la rotación de personal*

Los costos de la rotación de personal son elevados y generan consecuencias para la economía de la empresa maquiladora debido a que no está preparada para que su personal rote de una a otra. Cuando esto sucede, la empresa pierde lo que ha invertido en el trabajador que se ha separado para irse a otro trabajo.

De acuerdo con Chiavenato (1999), “toda rotación de personal utiliza un sistema eficaz para poder lograr los objetivos implementados por la organización [...]”. La rotación del personal o el cambio del trabajador, ya sea de una empresa a otra o dentro de la misma, implica tres tipos de costos: primarios, o cuantificables; secundarios, que son cualitativos, y terciarios, estimables.

En primer lugar, los costos primarios de la rotación de personal se reflejan directamente a la relación con el retiro de cada colaborador dentro de la organización y el reemplazo que debe realizarse por otra persona. Esto incluye costos de: a) reclutamiento y selección, b) registro y documentación, c) ingreso y d) desvinculación (Allen, 2006).

En segundo lugar, los costos secundarios de la rotación de personal, que abarcan aspectos intangibles y se encuentran relacionados de manera indirecta con el retiro y el consiguiente remplazo del trabajador, como son los siguientes: a) efectos de la producción, b) efectos en la actitud del personal, c) costo extralaboral y d) costo extraoperacional (Allen, 2006).

En tercer lugar, los costos terciarios de la rotación de personal, relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y a largo plazo, tales como: a) costo de inversión extra y b) pérdidas en los negocios.

Debido a lo anterior, se trata de costos necesarios, pues no podría ingresar un trabajador sin que se realizara la inversión mencionada, de lo contrario traería como consecuencia que su productividad afectara a la empresa. Por ello son necesarios.

Sin duda alguna, la empresa tendrá que mitigar la rotación voluntaria de personal, debido a las consecuencias negativas que implica y a los altos costos que genera. Pero sin la ayuda que significa conocer las características de los trabajadores que rotan, será más complicado diseñar estrategias efectivas que coadyuven a contrarrestar el fenómeno laboral de “rotación de personal”.

De esta manera, consideramos que el mayor riesgo para una maquiladora es la rotación de personal debido a que, con la inestabilidad laboral, el trabajador no puede alcanzar la capacitación ni la experiencia, y esto no le

permitirá a la empresa cumplir con las exigencias de eficiencia y costos en un mercado competitivo.

### 3. Metodología

El objetivo del presente estudio consiste, en describir las características de trabajadores de la IME de la ciudad de Ensenada, con la finalidad de que sea posible diseñar estrategias contextualizadas que coadyuven a la mejora de la productividad de esta industria, así como de mejorar las condiciones de trabajo, valorar la utilidad y la cualificación del personal.

#### *Diseño de investigación*

El presente trabajo se realizó en el municipio de Ensenada, Baja California, en la industria maquiladora exportadora, y se enmarca en el enfoque cuantitativo, como parte del diseño no experimental-transversal y tiene un alcance descriptivo.

#### *Participantes*

Para la aplicación del instrumento se contempló un muestreo no probabilístico por conveniencia. Con el fin de conocer el tamaño de la población, se consultó el registro de Estadística Integral del Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación 2016, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), que arroja un total de 21,055 empleados en 86 establecimientos en la ciudad de Ensenada. A partir de estos datos, se definió un tamaño muestral de 377 empleados (nivel de confianza, 95%). Cabe destacar que se hizo un pilotaje del cuestionario en el cual se encuestó a 191 empleados (nivel de confianza, 95%).

Para la determinación de la muestra se aplicó la fórmula para una población finita propuesta por Gabaldon (1980), que se usa cuando conocemos el total de la población y deseamos saber cuántos del total hay que estudiar, como se muestra en la figura 1:

**Figura 1:** Fórmula para determinar la población finita

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

Nota: la fórmula para determinar una población finita se usa cuando se conoce el total de la población y se desea conocer cuántos del total hay que estudiar. Los valores son reemplazados y, a partir de ello, se define el número o cantidad que hay que estudiar. Para aplicar posteriormente las encuestas, los valores pueden variar según el nivel de confianza que deseen los investigadores, entre otras cuestiones.

Los valores utilizados en la fórmula son:

N = tamaño de la población

Z = 95% coeficiente de confianza

P = proporción poblacional ajustada ( $Q = 1 - P$ )

e = 5% error máximo admisible

n = tamaño de la muestra

Los sujetos de estudio de la presente investigación son los trabajadores operativos de las maquiladoras de Ensenada, Baja California, de los distintos sectores industriales, puesto que interesaba recibir información importante proporcionada por estos acerca de sus características y, con ello, obtener un perfil.

### *Ámbito de aplicación del estudio*

El objeto de estudio de este trabajo de investigación se delimita describir las características de trabajadores de la IME de la ciudad de Ensenada, que permita diseñar estrategias contextualizadas que coadyuven a la mejora de la productividad de esta industria, así como mejorar las condiciones de trabajo, valorar la utilidad y el personal cualificado de estos sujetos.

El ámbito de aplicación es temporal y espacial. El marco espacial se delimita a las maquiladoras de Ensenada, Baja California, de los distintos sectores industriales, y el periodo que se consideró en este estudio como marco temporal de análisis fue de septiembre de 2016 a agosto de 2017.

### *Diseño y construcción del instrumento*

Las variables, dimensiones y categorías a evaluar se construyeron a partir del marco conceptual de referencia. Tras las estrategias de revisión de fuentes secundarias, del análisis de contenido y del diálogo con algunos expertos en el área, se definieron las variables, dimensiones, indicadores y los temas, utilizando una encuesta diseñada ex profeso.

### *Particularidades del cuestionario*

El instrumento de recolección de datos utilizado fue un cuestionario, diseñado ex profeso, como se muestra en la tabla 3, formado por 24 temas:

7 destinados a la detección del perfil sociodemográfico (características personales), 3 al perfil académico (características académicas del sujeto), 14 al perfil del trabajo (características del trabajo actual, del último trabajo y de búsqueda de empleo).

**Tabla 3.** Distribución temática del instrumento

Variable	Dimensión	Indicadores	Tema
Perfil sociodemográfico	1. Características personales	Sexo	1
		Edad	2
		Estado civil	3
		Número de hijos	4
		Ingreso semanal	5
		Características de la vivienda	6
		Horas laborales semanales	7
Perfil académico	2. Características académicas del sujeto	Escolaridad	8-9
		Horas semanales dedicadas al estudio	10
Perfil del trabajo	3. Características del trabajo actual	Formación en el trabajo	11-12
		Motivo de trabajo	13
		Experiencia en el trabajo actual	14-15
		Percepción del trabajo actual	16-17
		Bonos e incentivos	18-19
		Motivación del personal	20
	4. Características del último trabajo	Experiencia de trabajo	21-22
	5. Características de búsqueda de empleo	Tiempo en encontrar trabajo	23
		Medio	24

Nota: la distribución del instrumento y sus componentes parten de las variables, dimensiones, indicadores y temas utilizados en la aplicación del instrumento. Se compone de 24 temas: 7 destinados a la detección del perfil sociodemográfico (características personales), 3 al perfil académico (características académicas del sujeto), 14 al perfil del trabajo (características del trabajo actual, del último trabajo y de búsqueda de empleo).

Fuente: elaboración propia a partir de una revisión de las variables sobre los perfiles.

### *Trabajo de campo*

Para llevar a cabo la aplicación del cuestionario propuesto en esta investigación, se enviaron correos electrónicos y se efectuaron llamadas telefónicas solicitando citas con los gerentes de recursos humanos para que nos apoyaran en la aplicación del cuestionario al personal operativo.

Logramos así concertar visitas personales a las maquiladoras para aplicar el instrumento a los encuestados.

Cada encuesta tuvo una duración aproximada de 20 minutos, en los cuales se les explicaba brevemente sobre el contenido y la dinámica de esta, así como que los datos obtenidos serían totalmente confidenciales y se utilizarían para un proyecto de investigación, por lo que agradecíamos su valioso tiempo y la información proporcionada. Después de la introducción, procedimos a leer cada pregunta del cuestionario, dándoles tiempo para contestar y resolver sus dudas cuando era requerido.

## **4. Resultados**

A continuación se describen, de manera empírica, los resultados del instrumento aplicado a 377 empleados de empresas de la IME de Ensenada, Baja California, con la finalidad de obtener una descripción de las variables correspondientes a las características de los sujetos. Por ello, se presentan las tablas 4, 5 y 6 sobre los resultados de los trabajadores encuestados: 1) perfil sociodemográfico, 2) perfil académico y 3) perfil del trabajo.

**Tabla 4.** Resultados del perfil sociodemográfico de los trabajadores de la IME

Variable	Dimensión	Indicadores	Tema	Porcentaje	
Perfil sociodemográfico	1. Características personales	Sexo	Hombre	60.5%	
			Mujer	39.5%	
		Edad	22-26 años	73.0%	
		Estado civil	Soltero/a	37.7%	
			Casado/a	41.6%	
			Conviviente o pareja	17.2%	
			Divorciado/a	0.3%	
			Separado/a	3.2%	
		Número de hijos	Ninguno	44.8%	
	Uno		18.8%		
	Dos		22.0%		
	Tres		10.9%		
	Más de cuatro		3.4%		
		Ingreso semanal	1,200 pesos	44.6%	
		Características de la vivienda	Tipo de residencia	Propietario de la vivienda	67.1%
				Allegado	19.1%
				Arrendatario	13.8%
			Horas laborales semanales	47 horas	90.0%

Nota: se presentan los resultados del perfil sociodemográfico, en el que se observa la dimensión 1) características personales: indicadores como el sexo, edad, estado civil, número de hijos, ingreso semanal, características de la vivienda y horas laborales de los trabajadores, además los temas y porcentajes que arrojaron las encuestas aplicadas.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 5.** Resultados del perfil académico de los trabajadores de la IME

Variable	Dimensión	Indicadores	Tema	Porcentaje		
Perfil académico	2. Características académicas del sujeto	Escolaridad	Nivel de estudios	Primaria trunca	2.9%	
				Primaria terminada	0.3%	
				Secundaria trunca	3.7%	
				Secundaria terminada	26.8%	
				Preparatoria trunca	16.7%	
				Preparatoria terminada	33.2%	
				Licenciatura trunca	12.7%	
				Licenciatura terminada	3.7%	
				¿Actualmente estudia?	Sí	9.8%
					No	90.2%
		Horas semanales dedicadas al estudio			Cero horas	90.2%

Nota: se presentan los resultados en cuanto al perfil académico, en el que se observa la dimensión 2) características académicas del sujeto, indicadores como la escolaridad y las horas semanales dedicadas al estudio, además los temas y porcentajes que arrojaron las encuestas aplicadas.

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 6.** Resultados del perfil del trabajo de los trabajadores de la IME

Variable	Dimensión	Indicadores	Tema		Porcentaje
Perfil del trabajo	3. Características del trabajo actual	Formación en el trabajo	¿Recibió capacitación al inicio del trabajo?	Sí	92.6%
				No	7.4%
			¿Recibe capacitaciones constantes?	Sí	71.9%
				No	28.1%
		Motivo de trabajo	¿Cuál fue la razón por la que entró a este trabajo?	Por un mejor salario y prestaciones	56.2%
				Por un mejor ambiente de trabajo	3.4%
				Por bonos e incentivos	0%
				Por la ubicación de la empresa	11.1%
				Razones familiares	9.8%
				Otra	19.4%
		Experiencia en el trabajo actual	¿Tiempo que tiene trabajando en la empresa?	Más de 20 meses	60.0%
			¿Es su primer trabajo?	Sí	0.5%
				No	99.5%



(continúa)

Variable	Dimensión	Indicadores	Tema	Porcentaje
		Percepción del trabajo actual	¿Tiene intenciones de abandonar su trabajo?	Sí 25.2%
				No 74.8%
			¿Cuál sería la razón por la que dejaría su trabajo actual?	Por un mejor salario y prestaciones 70.0%
				Por un mejor ambiente de trabajo 3.7%
				Por enfermedad 10.1%
				Por la ubicación de la empresa 0%
		Bonos e incentivos	Razones familiares	6.4%
			Otra	9.8%
			¿Recibe con frecuencia bonos e incentivos?	Sí 38.2%
				No 61.8%
			¿Cuáles son los beneficios sociales que percibe?	Vales de alimentos. 31.0%
				Prestaciones por periodo de vacaciones 68.7%
				Otros 0.3%
				Planificar las carreras profesionales 10.1%
		Motivación del personal	Cursos alternativos	7.2%
			Prácticas	3.4%
			Rotación en varios puestos	3.7%
			Premios	67.9%
			Promociones	1.3%
			Otras estrategias	6.4%

(continúa)

Variable	Dimensión	Indicadores	Tema	Porcentaje
4. Características del último trabajo	Experiencia de trabajo	¿Ha trabajado en otro lugar?	Sí	99.5%
			No	0.5%
		¿Cuánto tiempo duró trabajando?	Más de 20 meses	52.4%
			Por un mejor salario y prestaciones	40.6%
		¿Cuál fue la razón por la que dejó su último trabajo?	Por un mejor ambiente de trabajo	10.3%
			Por enfermedad	0.3%
		¿Hace cuánto tiempo dejó su trabajo anterior?	Por la ubicación de la empresa	13.3%
			Razones familiares	16.4%
			Otra	19.1%
			Más de 20 meses	62.6%
5. Características de búsqueda de empleo	Tiempo en encontrar trabajo	¿Cuánto tiempo tardó en encontrar su trabajo actual?	0-5 meses	86.7%
			Un anuncio	57.3%
	Medio	¿Cómo se enteró de su trabajo actual?	Un familiar	22.8%
			Un conocido	19.9%
			En otro trabajo	0%

Nota: se presentan los resultados en cuanto al perfil del trabajo, en el que se observan las dimensiones: 3) características del trabajo actual 4) características del último trabajo, 5) características de búsqueda de empleo; las anteriores con sus respectivos indicadores tales como: 3) formación en el trabajo, motivo de trabajo, experiencia en el trabajo actual, percepción del trabajo actual, bonos e incentivos y motivación del personal, 4) experiencia de trabajo, 5) tiempo en encontrar trabajo y medio, además los temas y porcentajes que arrojaron las encuestas aplicadas.

Fuente: elaboración propia.

Ahora se presentan los perfiles promedios de los trabajadores encuestados: 1) perfil sociodemográfico, 2) perfil académico y 3) perfil del trabajo.

### *Perfil sociodemográfico*

#### **Características personales:**

El encuestado promedio es hombre. La edad es de 22 a 26 años. Es casado, no tiene hijos. Trabaja 47 horas por semana. Percibe un salario de \$1,200 pesos a la semana. Es propietario de la vivienda en la que vive.

### *Perfil académico*

#### **Características académicas del sujeto:**

La mayoría de los encuestados terminó el nivel medio superior. Actualmente no estudia.

### *Perfil del trabajo*

#### **Características del trabajo actual:**

El encuestado recibió capacitación al inicio del trabajo y de manera constante recibe distintos cursos de capacitación. Además, ingresó a la empresa en la que actualmente trabaja por las prestaciones y, como principal motivo, percibir un mejor salario. La media tiene más de 20 meses trabajando en la empresa, sin intenciones de abandonar su puesto. Sin embargo, las razones por las que ingresó son las mismas por las cuales cambiaría de empleo, ya que no recibe bonos ni incentivos. Empero, una de las estrategias utilizadas por la empresa para motivar a su personal son los premios y algunos beneficios sociales, como las prestaciones en el periodo vacacional y vales de alimentos.

#### **Características del último trabajo:**

El promedio de los encuestados duró en su antiguo trabajo más de 20 meses. Entre los motivos que influyeron para que cambiara de empleo estuvieron el salario y las prestaciones; tiene más de 20 meses que renunció.

#### **Características de búsqueda de empleo:**

La media de los encuestados tardó en encontrar trabajo entre cero y cinco meses. Se enteró de su actual empleo por un anuncio colocado en la empresa en la que trabaja. Fue contratado de inmediato.

## *Discusión de resultados*

La rotación del personal es uno de los puntos más importantes sobre el cual se tienen que tomar decisiones rápidamente, en especial por el alto costo que tiene para este tipo de empresas, lo que se ve afectado directamente en las disminuciones de las utilidades de este sector empresarial.

Por ello, es importante destacar las características de los trabajadores que rotan tales como: 1) perfil sociodemográfico, 2) perfil académico y 3) perfil del trabajo.

En cuanto al 1) perfil sociodemográfico, se destaca que los trabajadores son hombres, jóvenes, que reciben un salario bajo. El salario forma parte fundamental de las empresas y es, de hecho, el factor importante de todos los empleados de las empresas, un motivo por el cual estas deben mantener niveles salariales adecuados y competentes para poder contar con una fuerte demanda laboral y, de esta manera, retener a los empleados de manera satisfactoria (Gómez, Perales y Medina, 2015). Al ser esta característica una causa principal de la rotación voluntaria de los trabajadores, cumpliendo de manera positiva el modelo y la teoría, en los que se establecen que el trabajador permanecerá en la empresa, siempre y cuando lo que reciba sea superior o igual a lo que este contribuye a la empresa (Allen, 2006).

Si bien, Reynolds (1951: 20) sostiene que la rotación voluntaria de personal “es un movimiento voluntario que ha supuesto mantener los diferenciales salariales dentro de límites razonables y ha permitido a los trabajadores maximizar su satisfacción en el empleo”.

Por otra parte, 2) en el perfil académico los trabajadores que cuentan con un nivel de estudios de preparatoria terminada no continúan estudiando. “La escolaridad no es un factor que describa la rotación del personal en la industria maquiladora” (García, 2005). Esto se debe a que los trabajadores reciben capacitaciones constantes en el trabajo, por lo que no necesitan continuar estudiando ni tener estudios superiores para poder desarrollar sus actividades en el puesto de trabajo en el que se desenvuelven dentro de la empresa.

Por último, 3) en el perfil del trabajo se destaca que el trabajador ingresó a la empresa por un mejor salario y prestaciones, siendo esta además razón por la cual estaría dispuesto a abandonarla. Sin embargo, el trabajador expresa que no tiene intenciones de rotar, pese que no recibe bonos o incentivos constantemente pero en ocasiones recibe algunos como premios por el desempeño o por la producción que lleva a cabo en la empresa; además se le dan algunos beneficios como prestaciones y en ocasiones vales de alimentos.

En relación con lo anterior, se destaca con gran relevancia que el trabajador considera que está recibiendo de la organización más de lo que a él se le está remunerando mediante su salario y prestaciones (Andrade, 2010).

## 5. Conclusiones

Sin duda alguna, las empresas maquiladoras se enfrentan a los nuevos retos tratando de incrementar su eficacia, su eficiencia, sus estándares de calidad y el potencial del capital humano. Cada vez es más necesario que las organizaciones se preocupen por crear las condiciones óptimas de trabajo que permitan generar el bienestar laboral de las personas que trabajan en ellas, haciéndolos sentir parte de la empresa, brindando flexibilidad ante las situaciones o problemáticas que se les presenten, permitiendo oportunidades académicas o profesionales, así como escuchar y reconocer su trabajo, mantener un buen ambiente y clima laboral y brindándoles salarios, prestaciones e incentivos para motivar a los trabajadores para que, a su vez, logren desarrollar una mayor productividad para la empresa.

Los resultados obtenidos en esta investigación permitieron, de manera positiva, describir las características de trabajadores de la IME de la ciudad de Ensenada, y se espera que se conviertan en una base sólida para el diseño de estrategias contextualizadas que coadyuven a la mejora de la productividad de la IME, así como a mejorar las condiciones de trabajo, valorar la utilidad y cualificación de esos sujetos.

Además, estos resultados respondieron a las siguientes preguntas de investigación: ¿Cuáles son las características de los trabajadores que se encuentran operando y que rotan en la industria maquiladora exportadora (IME) de la ciudad de Ensenada, Baja California? ¿Cuál es perfil del trabajador rotador en la industria maquiladora exportadora de Ensenada, Baja California? Estas fueron planteadas al inicio del proyecto con el fin de obtener información relevante y de gran importancia para la IME de la ciudad de Ensenada, así como para las instancias gubernamentales para la toma de medidas de apoyo a los trabajadores.

### *Limitaciones*

Abordar el fenómeno de la rotación de personal en las maquiladoras de Ensenada, Baja California, destacando de manera general las características de trabajadores rotadores, desde la perspectiva de los trabajadores operativos, es una perspectiva que debe valorarse.

Una de las limitaciones del presente trabajo de investigación fue que en algunas maquiladoras no contestaron los correos ni las llamadas telefónicas para solicitar apoyo en la aplicación del cuestionario. Esto no permitió la obtención de mayor información, como se hubiera deseado, para profundizar en los temas pertinentes.

Por otra parte, el tiempo brindado por las empresas fue solamente durante el espacio de hora de comida de los trabajadores, lo cual se considera

como que no hubo gran apoyo e interés de colaborar en las empresas. Sin embargo, los trabajadores mostraron gran interés en apoyar dando respuesta a las encuestas, siempre y cuando fueran anónimas, y esperando que los resultados se presentaran a la empresa, a los trabajadores e, incluso, algunos expresaron que se publicaran en medios de comunicación para que se prestara mayor atención y valoración a su trabajo.

### *Recomendaciones*

Se recomienda aplicar el instrumento entre los diferentes empleados que operan en la IME. Ello permitirá describir las características de los trabajadores de este sector, con el fin de diseñar estrategias contextualizadas que coadyuven a mejorar la productividad de la IME, así como de las condiciones de trabajo y valorar la utilidad del personal cualificado.

Cabe destacar que se espera que los resultados sean utilizados por la IME y por expertos para implementar en las empresas estrategias que ayuden a incentivar la permanencia de los trabajadores, y así disminuir los costos y consecuencias para las organizaciones de este fenómeno laboral.

También es importante considerar seguir impulsando investigaciones que se relacionen con la rotación de personal en la industria maquiladora, para incrementar su utilidad y sus beneficios múltiples, poniendo énfasis en los incentivos para los empleados, en la mejora del clima organizacional y la satisfacción laboral para, de este modo, retener a los empleados más valiosos y de mayor productividad.

Las investigaciones sobre las maquiladoras pueden ampliarse a los directivos y administrativos para observar su comportamiento organizacional y los salarios que perciben de acuerdo o no con su productividad. Y, del mismo modo, es conveniente realizar futuras investigaciones que valoren costos y consecuencias de la rotación de personal en las maquiladoras, y detectar cómo los empleados valoran los métodos y procedimientos de rotación.

## Los autores

Mónica Fernanda Gutiérrez es doctora en Ciencias Administrativas por la Universidad Autónoma Baja California (UABC). Obtuvo su maestría en Administración Pública por el Instituto Nacional de Administración Pública de España y es licenciada en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Nacional de Salta - Argentina. Actualmente es profesora/investigadora de tiempo completo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Autónoma de Baja California. Cuenta con diversas publicaciones, en especial el libro *La evaluación del desempeño y su incidencia en la retribución y rotación de personal en las maquiladoras de Mexicali, Baja California*.

maranibar@uabc.edu.mx

Blanca Rosa García Rivera es doctora en Ciencias, con especialidad en Ciencias de la Administración, maestra en Administración Industrial e ingeniera industrial por el Instituto Politécnico Nacional de la Ciudad de México. Es profesora y coordinadora del Doctorado en Ciencias Administrativas en la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la UABC Campus Ensenada y es miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México, nivel 1 desde 2010. Ha presentado más de 40 ponencias en Congresos nacionales e internacionales y publicado 10 artículos arbitrados en revistas indexadas internacionales y nacionales, además de ser coautora de 6 libros. Asimismo, cuenta con experiencia profesional en la industria maquiladora de Ensenada, Baja California. Ha sido acreedora a reconocimientos internacionales por su labor académica.

blanca\_garcia@uabc.edu.mx

María Concepción Ramírez Barón es licenciada en Administración de Empresas, maestra en Pedagogía y tiene un doctorado en Educación, con especialidad en Administración de Recursos Marinos y en Docencia. Actualmente es jefa del Departamento de Formación Básica, en la UABC y durante 13 años fue coordinadora de la maestría en Administración. Es autora de 16 capítulos de libros, coautora de un libro y autora de más de 30 artículos publicados en revistas arbitradas. Ha sido parte del cuerpo docente de la UAB durante más de 29 años es responsable de más de 8 proyectos de investigación.

cony@uabc.edu.mx

Víctor Daniel Melendres Carlos es licenciado en Ciencias de la Educación por la UABC. Es instructor/capacitador de cursos para profesores en el Centro de Innovación y Desarrollo Docente (CIDD) de la UABC. Cuenta con múltiples publicaciones en revistas y libros indexados, memorias de congreso así como premios obtenidos en diversos eventos académicos en torno a la investigación científica.

victor.melendres@uabc.edu.mx



## Bibliografía

- Allen, D. (2006). "Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover?". *Journal of Management*, vol. 32 (2): 15-27.
- AMAC-INDEX (2016). "Rotación y ausentismo en la industria maquiladora: Datos de AMAC-INDEX". *Gaceta CASEEM*, vol. 61 (1): 9-14.
- Andrade Martínez, M. L. (2010) "Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca" (tesis de licenciatura). Cuenca: UPS.
- Chaparro Rintha, D. T., Guzmán Rodríguez, A. L., Naizaque Pérez, L. J., Ortiz Figueroa, S.; Jiménez Barbosa, W. G. (2015). "Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología". *Universitas Odontologica*, vol. 34 (72): 75-82.
- Chiavenato, I. (1999). "Administración de recursos humanos: Gestión del capital humano". México: MacGraw Hill.
- Gabaldon M., Néstor (1980). *Algunos conceptos de muestreo* (3<sup>ra</sup> ed.). Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, División de publicaciones.
- García Rivera, B. R. (2005). "Propuesta y análisis de un modelo que permita describir y correlacionar las variables que determinan la rotación del personal obrero en la industria maquiladora de exportación" (tesis de doctorado). México: IPN.
- Gómez Martínez, J., Perales Cabrera, E. y Medina Quintero, J. (2015). "El impacto de la jornada laboral y el salario en la rotación del personal de los empleados de las maquiladoras de ciudad Victoria". Memoria del XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, Ciudad de México, UNAM.
- México First (2014). "Estudio nacional de sueldos y rotación de empleo en el sector de TI" (reporte final). México.
- Morales, J. (2011). "Evaluación de los factores que determinan la rotación voluntaria de personal directo en empresas maquiladoras de Tijuana, B.C. México, 1999-2009" (tesis doctoral). México: UABC.
- Moreno, L., López, V., y Marín, M. (2015). "Comportamiento de la tasa de rotación laboral en la industria maquiladora en Mexicali, Baja California, 2009-2013". *Revista Global de Negocios*, Vol. 3 (4): 11-26.
- Reynolds, L., (1951). *The Structure of Labor Markets*. (1<sup>ra</sup> ed.). Nueva York: Harper y Brothers.
- Velgas Rivas, F. E.. (2012). "Causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la región I metropolitana de una institución financiera" (tesis de licenciatura). Guatemala: Universidad Rafael Landívar, Departamento de Humanidades, Facultad de Psicología.