



Artigo
Article

INCENTIVOS, BUEN TRATO Y LA ROTACIÓN DE OPERADORES EN LA INDUSTRIA MAQUILADORA

*Incentives, good treatment and the rotation of operators in the maquiladora
industry*

Guadalupe Uzarraga Valerio¹
Ricardo Melgoza Ramos²

RESUMEN: La industria maquiladora en Ciudad Juárez ha desarrollado diversas estrategias para reducir el porcentaje de rotación de personal, especialmente en los operadores de producción que representan más del 85% de la fuerza laboral total. La rotación provoca un aumento en los costos de capacitación, desperdicio de material, baja calidad, entre otros, lo cual representa un costo administrativo considerable, por lo cual se han utilizado incentivos económicos y no económicos para reducir el número de vacantes que se tienen que llenar nuevamente mes a mes; algunos de los incentivos económicos son bonificaciones económicas por puntualidad y asistencia, alimentos y transporte gratuitos, fondo de ahorro con apoyo al 100% de las devoluciones, servicio médico, etc., por otro lado, los incentivos no económicos están relacionados con el desarrollo de un ambiente de trabajo agradable, así como el buen trato que reciben de sus jefes inmediatos. Esta investigación investiga sobre la efectividad de estas estrategias y si realmente afectan la disminución en la rotación del personal operativo de las empresas. **Palabras clave:** rotación de personal en la industria maquiladora, buen ambiente laboral e incentivos económicos.

¹ Licenciada en Administración de Empresas, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México, uzarraga.guadalupe96@gmail.com

² Doctor en Ciencias de la Administración, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, México, rmelgoza@uacj.mx

ABSTRACT: The maquiladora industry in Ciudad Juárez has developed various strategies to reduce the percentage of staff turnover, especially in production operators who represent more than 85% of the total workforce, turnover causes an increase in training costs, waste of material, low quality, among others, which represents a considerable administrative cost, for which economic and non-economic incentives have been used to reduce the number of vacancies that have to be filled again month by month, some of the economic incentives are, economic bonuses for punctuality and attendance, free food and transportation, savings fund with support to 100% of returns, medical service, etc., on the other hand, non-economic incentives are related to the development of a pleasant work environment, as well such as the good treatment they receive from their immediate bosses, this research will learn more about the effectiveness of these strategies and if they really affect the decrease in the turnover of operating personnel. **Keywords:** staff turnover in the maquiladora industry, good work environment and financial incentives.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día la rotación de personal voluntaria es un problema del cual se enfrentan las empresas, especialmente la industria maquiladora, lo cual genera costos y consecuencias a las empresas. Dependen de la estabilidad del personal de producción para poder llegar a las metas y objetivos esperados.

Los planes o sistemas de Incentivos son todo un desafío para las organizaciones, debido a que el descontento de los trabajadores cada día se expande en diferentes rubros de empresas; de este modo se están implementando día a día estrategias para poder retener al personal operativo. Una de las estrategias más utilizadas y eficaces son los incentivos económicos y no económicos, como también cabe destacar que influye mucho en la disminución de la rotación de personal operativo el buen trato de los jefes inmediatos.

Por ese motivo se sugiere a los gerentes reducir los costos asociados con la rotación de personal y que sean capaces de reducir los efectos de la rotación, centrándose en estrategias de estímulos dirigidas a este objetivo que se otorgan según criterios y políticas de cada empresa con base a la categoría de sus empleados como: transporte especial, bonos de producción, de despensa, de asistencia, de puntualidad, comida gratis, seguro de vida, mejoras de salario, buen ambiente de trabajo, servicio médico, fondo de ahorro, préstamos, eventos familiares, plan dental, plan de óptica (Aranibar, Melendres, Ramírez y García, 2018).

En algunas empresas se reconocen las habilidades, la lealtad y el desarrollo de la labor que han desempeñado los empleados en sus trabajos, por lo cual se les dan

consideraciones especiales como incentivos. Pero lo más importante para los gerentes es el buen trato humano hacia los obreros que debiera ser prioridad entre esos ofrecimientos, lo cual confirman que en muchos casos la rotación es consecuencia de la pequeña venganza de los empleados que verdaderamente han sentido un trato injusto por parte de sus superiores (Morales, Villarruel, Delgado, González, Hernández, Saldaña, González, Ortiz y Saldívar, 2005).

Por lo que esta investigación busca conocer la eficacia que tienen los incentivos y el buen trato de los jefes inmediatos en la reducción de la rotación de personal de producción en la industria maquiladora de Ciudad Juárez, ya que la industria maquiladora tiene su principal activo en los recursos humanos y dependen de la estabilidad de su personal de producción para alcanzar tanto objetivos como metas propuestas.

El objetivo de esta investigación es determinar si los incentivos y el buen trato de los jefes inmediatos disminuyen la rotación de los empleados de producción en la industria maquiladora de Ciudad Juárez.

MARCO TEÓRICO

Es importante iniciar esta investigación mencionando la suma importancia que obtiene la industria maquiladora en México con más de 1,200 empresas globales y más de 2.7 millones de trabajadores, cuenta con una gran diversidad de sectores que cuentan con programa IMMEX: Automotriz, aeroespacial, eléctrico-electrónico, equipo médico, aparatos electrodomésticos, textil-confección, joyería y agroindustria (Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación A.C., 2020).

“Esto refleja además que, como sector, la industria maquiladora y manufacturera de exportación es un pilar del crecimiento económico y de la creación de empleos en México, por su generación de divisas y por la atracción de inversión extranjera directa”. (Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación A.C., 2020).

Cabe destacar que de acuerdo con el Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación A.C. (2019), Ciudad Juárez es el sector

líder en el exportador manufacturero, representa el 65% del total de empresas IMMEX establecida con 328 plantas maquiladoras de las cuales el 32% es industria automotriz. En las que trabajan 250,577 empleados.

En la actualidad la rotación del personal es un tema de gran importancia en todas las empresas, debido al incremento que se ha ido registrando en los últimos años sobre todo en el sector industrial manufacturero, por este motivo 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 y baja productividad que tiene para este tipo de empresas, lo que se ve afectado directamente en las disminuciones de las utilidades de este sector empresarial (Gómez, Perales y Medina, 2015).

Por otro lado García (2016) define que la rotación de personal es un cese voluntario del empleado que pertenece a una organización de la cual recibe una compensación salarial por su participación en la empresa ya que por diferentes motivos, decidió abandonar su empleo, que serán ocupados por diferentes personas en un intervalo de tiempo, que esto afecta de suma importancia la productividad.

Andrade (2010) afirma que la rotación de personal es causada por fenómenos internos y externos de la organización que influirán en las actitudes y comportamientos de los empleados de producción. Plantea que las causas de la rotación de personal se pueden agrupar en un triple orden de la siguiente manera:

- La de causa general que son independientes a la empresa y de cada persona.
- Las de carácter empresarial ligado a la implementación de la política del personal.
- Las de carácter personal relacionado con el empleado como sus condiciones personales y familiares generalmente extra empresariales.

Los dos primeros factores agrupan las situaciones coyunturales del mercado laboral, las condiciones del trabajo y la capacidad de los gerentes o administradores de la organización, el tercer factor las causas están relacionadas con la personalidad de los colaboradores, condiciones familiares, sociales, culturales y sus hábitos (Andrade, 2010, p. 20).

Otra de las causas que comúnmente reflejan las investigaciones relacionadas con las salidas de los trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral (Flores, Abreu y Badii, 2008, p. 69).

Por otro lado, Santacruz (2011) menciona que las expectativas del trabajador se están fijando bajo nuevos conceptos como el promedio de pertenencia en un cargo ha bajado a cuatro años incluso menos. Cabe destacar que a causa de insatisfacción laboral esto determina en menor o mayor proporción la decisión de un empleado para cambiar de organización, no se puede desconocer los cambios del mercado descritos.

Santacruz (2011) menciona los siguientes atributos, características y factores relacionados con la rotación voluntaria del personal:

1. Atributos individuales: los atributos individuales que determinan la propensión al abandono en una organización están relacionado con el nivel de satisfacción de las recompensas con el trabajo, el nivel de conocimientos y habilidades de la persona.
2. Características organizativas: aspectos como el estilo de dirección, el clima organizacional, la comunicación entre otras.
3. Factores del ambiente: aspectos como la ubicación de la empresa, el buen nombre de la organización, entre otras. (p. 36).

De igual manera Flores et al. (2008) afirman que cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal. Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos; es por eso que este departamento debe implementar estrategias para la retención del personal de producción.

Este fenómeno implica a su vez que las industrias maquiladoras demanden más mano de obra flexible, competente y comprometida que sea capaz de cumplir con los estándares de calidad que se han propuesto. Las contrataciones y abandonos constantes

por parte de los empleados de producción, representan una problemática importante para las empresas y su desempeño. El fenómeno de la rotación de personal frena el desarrollo y eficiencia de la organización, ya que, además de incurrir en gastos adicionales como gastos de reclutamiento, de selección, de contratación, de inducción, de capacitación y de retiro, la productividad de las empresas se ven afectadas de manera significativa (López y Hernández, 2010, p. 6).

Del mismo modo González (2006) menciona que la rotación rompe la monotonía en el trabajo especializado porque requiere el uso de hábitos diferentes, esto se debe a que el nuevo empleado requiere de tiempo para poder llevar la producción al ritmo esperado y con esto se ve afectada la productividad. Cuando un departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar reduciendo el costo de la rotación, es por eso que es de gran importancia el trato adecuado que le pueda otorgar el jefe inmediato. Los costos de la rotación se observan en el aumento en los gastos de reclutamiento, selección, capacitación, inducción, daños a maquinaria y equipo, suministro de equipo, herramientas y accesorios al personal (uniformes, mandiles, zapatos de seguridad, guantes, etcétera).

Es por eso que Gómez, Perales y Medina (2015) mencionan la importancia por parte de los directivos en dar soluciones a este arduo problema, debido a que depende de las estrategias implementadas por ellos para reducir los altos índices de rotación que se han ido registrando, ya que si no mantienen u ofrecen salarios competentes, incentivos y un trato decoroso este problema no tendrá alguna solución, lo que afectara directamente a los empleados generando con ello su salida de la empresa.

Por lo que también Prieto (2013) asegura que se debe realizar un cálculo para tener en cuenta el límite máximo que podría soportar una empresa en porcentaje de rotación de personal para que esto no le afecte significativamente. Hay varias clasificaciones de dichos costos entre las que se encuentran:

- Costos primarios de la rotación de personal. (hace referencia al retiro y reemplazo de un empleado por otro y su valoración es cualitativa).

- Costos secundarios de la rotación de personal. (se refiere a los efectos e impactos que dicha rotación va a generar en la organización, efectos colaterales inminentes).
- Costos terciarios de la rotación de personal. (incentivos o inversiones que se hayan hecho sobre el empleado). (Prieto, 2013).

Así entonces, el establecimiento de estrategias para la retención de los empleados de producción es fundamental ya que de esto depende el seguimiento y continuidad e integración de las mismas a los cambios exigidos por el entorno cada vez más globalizado; el costo de la rotación de personal así como de la capacitación a los nuevos empleados puede repercutir de manera significativa en los resultados de la organización, los empleados que ya han sido capacitados y han demostrado pertenencia y lealtad así como desarrollo de habilidades en su actuar y en los procesos de la empresa (Prieto, 2013).

De igual manera Pigors y Meyers (1986) citado por González (2006) señalan como elementos de costo los siguientes puntos (p. 6):

- a) Costos del departamento de empleo, tiempo y facilidades usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer los exámenes médicos, etc.
- b) Costos de entrenamiento, tiempo del supervisor, del entrenador o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador.
- c) Pago al entrenado, superior a lo que produce, especialmente si se está base de destajo y existe un mínimo garantizado que, desde luego no devenga al principio de sus actividades.
- d) Roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio del período de aprendizaje o entrenamiento.
- e) Costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás, en tanto adquiere la habilidad necesaria.
- f) Costo del tiempo extra de trabajo, necesario para mantener la producción a su nivel, hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal.

g) Pérdida de producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleado anterior, y la fecha en que aquél que le reemplaza, se haya enteramente preparado:

1. Pérdida máxima, cuando el grupo se encuentra privado del reemplazo.

2. Pérdida en eficiencia del grupo, en tanto los trabajadores regulares se ajustan al nuevo miembro.

h) Gastos de equipo productivo, que no se utiliza completamente mientras dura el periodo de entrenamiento (p. 6).

Por otro lado, Aranibar et al. (2018) destacan que una vez que se ha reconocido la importancia en la industria maquiladora la retención y permanencia de los trabajadores mejor cualificados y que se ha demostrado su potencial para generar mayor competitividad, se deben de impulsar estrategias como incentivos y políticas que promuevan su capacitación, su promoción y el bienestar de los empleados de producción. Una buena política integral de recursos humanos en una organización debe incluir una estrategia para disminuir los costos y que es de gran importancia las consecuencias de la rotación del personal, así como la valoración y estima del personal operativo, detectar las áreas de oportunidades y de mejora en las funciones que se realizan dentro de la organización.

Así mismo Núñez (2013) sugiere que para enfrentar el desafío de la rotación de personal, la empresa debe empezar a modificar sus políticas de personal y a rediseñar los puestos para hacerlos más atractivos y estimulantes, de esta manera que los empleados puedan sentirse comprometidos y satisfechos con sus labores. De igual forma, habrá de redefinir las gerencias para hacerlas más participativas y democráticas y reconsiderar la remuneración, para hacerla de ganancia variable en función del desempeño y las metas alcanzadas.

Flores y Sepúlveda (2008) coinciden que uno de los objetivos de las organizaciones para alcanzar sus objetivos y metas propuestas, se debe utilizar distintos tipos de incentivos o compensaciones otorgados a sus empleados para que éstos se sientan más motivados y comprometidos con el trabajo que realizan y de esta manera poder lograr sus objetivos. Las compensaciones o incentivos representan un premio o reconocimiento de los servicios de un empleado competente. Por esta razón, ocupan un

lugar importante en el departamento o área de gestión de personal en la empresa, ya que es fundamental que el empleado desarrolle un buen desempeño en su trabajo.

Los planes o sistemas de compensaciones son todo un desafío para las organizaciones, debido a que el descontento de los trabajadores cada día se expande en diferentes rubros de empresas, estos muestran su molestia formando sindicatos, de los cuales surgen nuevas ideas de presión para recibir lo que ellos consideran que es justo. Los sistemas de incentivos corresponden a un conjunto de estímulos, premios o reconocimientos otorgados por la empresa a sus trabajadores, siendo estos proporcionados de diferentes maneras, y que dicho método dependerá de la visión de cada compañía y en relación a los objetivos que pretenda alcanzar (Flores y Sepúlveda, 2008, p. 34).

De igual manera Sornoza y Páez (2009) afirman que un administrador puede lograr que el personal sea más eficiente y trabaje a los niveles deseados mediante la creación de un sistema de incentivos con la finalidad de que la empresa, especialmente los empleados a nivel operativo, pueda desarrollar y mejorar su propia motivación para producir resultados tangibles en el corto, mediano y largo plazo. Este sistema de incentivos debe diseñarse para ser aplicado en forma individual, en forma grupal y en puestos específicos de trabajo, según sea la necesidad de cada empresa y la facilidad de control de este.

METODOLOGÍA

Se hizo una revisión exhaustiva a través de la literatura por medio de portales de las universidades, biblioteca de la universidad, bases de datos y por otro lado se realizó una investigación de campo.

La metodología de esta investigación es mixta-descriptiva y su propósito es identificar la efectividad que tienen los incentivos económicos y no económicos a la reducción de la rotación, seleccionando como contexto de estudio el personal operativo del sector automotriz en la industria maquiladora de Ciudad Juárez.

Por otro lado el diseño de esta investigación consiste en hacer un cambio en el valor de una variable y observar su efecto en otra (tipo correlacional), con el fin de

describir de qué modo o por qué causa se produce una situación o acontecimiento particular, en este caso en específico la efectividad que tienen los incentivos económicos y el buen trato de los jefes inmediatos sobre la rotación de personal de la maquiladora automotriz en ciudad Juárez, llevando a cabo este método se puso a prueba la hipótesis planteada.

Cabe destacar que la población está integrada por trabajadores de nivel operativo, hombres y mujeres con un rango de edad de entre 18 y 60 años del sector automotriz en la industria maquiladora de Ciudad Juárez.

Por otro lado, de acuerdo con el Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación (2020) se encuentran 104 maquiladoras exclusivas del sector automotriz y 80,184 empleados de producción; utilizando la fórmula de poblaciones finitas se obtuvo una muestra para esta investigación de 350 cuestionarios.

RESULTADOS

Se obtuvo como resultado en base al género un 45% hombres y un 55% mujeres que desempeñan un puesto operativo del sector automotriz en la industria maquiladora de Ciudad Juárez.

En cuanto a las edades predominó la edad de 36 a 56 años con un 57%, siguiendo con un 39% la edad de 18 a 35 años y por último con un 4% 57 años o más.

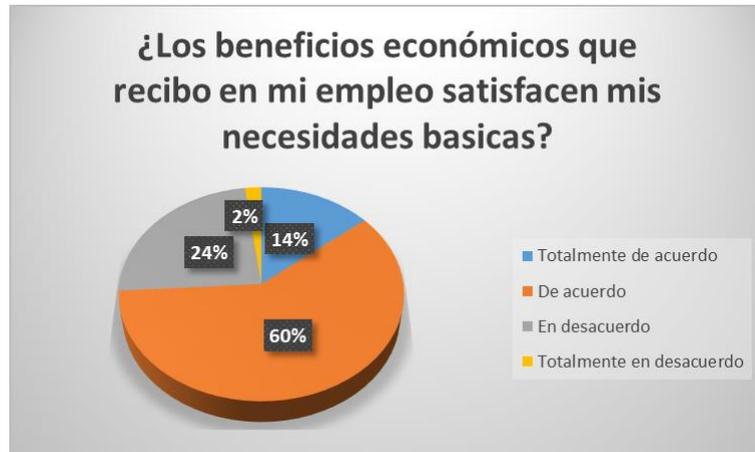
El 55% de los encuestados tienen una escolaridad nivel secundaria, el 22% nivel primaria, y por último el 16% nivel Preparatoria. Cabe mencionar que solo se realizó esas opciones por el puesto operativo.

La antigüedad es un dato muy importante para esta investigación, lo cual podemos darnos una idea de qué tanta rotación tiene la industria maquiladora en Ciudad Juárez actualmente y se obtuvo que el 50% de los encuestados tienen 2 a 4 años elaborando en la misma empresa, el 24% 1 a 12 meses y el 7% 9 años o más.

Por otro lado, se les realizó la siguiente pregunta: ¿Los beneficios económicos que reciben en su empleo satisfacen sus necesidades básicas? Lo cual gran parte de los empleados encuestados manifestaron estar satisfechos con los beneficios económicos

que reciben en su empresa, el 60% mencionaron estar de acuerdo, el 14% totalmente de acuerdo, el 24% en desacuerdo y por último el 2% totalmente en desacuerdo.

Grafica 1. Beneficios Económicos.



Fuente: Elaboración propia.

Ante la pregunta: ¿Cuál es la razón por la que te sientes seguro y satisfecho del lugar donde trabajas? El 64% manifestó que el ambiente de trabajo es la razón por la que se sienten satisfechos, se puede analizar en la siguiente grafica que es de gran importancia para los empleados de producción la convivencia para poder realizar bien sus tareas. Por otro lado, el 11% mencionó que son los incentivos, el 15% declaró sentirse satisfecho por el salario y por último 10% señaló otros factores.

Grafica 2. Satisfacción del lugar de empleo.



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la pregunta: ¿Estoy satisfecho con los incentivos que me ofrece la empresa? Un porcentaje alto de los empleados encuestados manifestó estar satisfechos con los incentivos que les ofrecen en su empresa. Teniendo en cuenta que en la pregunta anterior los incentivos no fue la razón predominante que los empleados manifestaron, por lo que de igual manera están satisfechos con los incentivos que les ofrecen con un porcentaje del 64% están de acuerdo, el 10% están totalmente de acuerdo, el 22% manifestó estar en desacuerdo y con un porcentaje mínimo el 3% totalmente en desacuerdo.

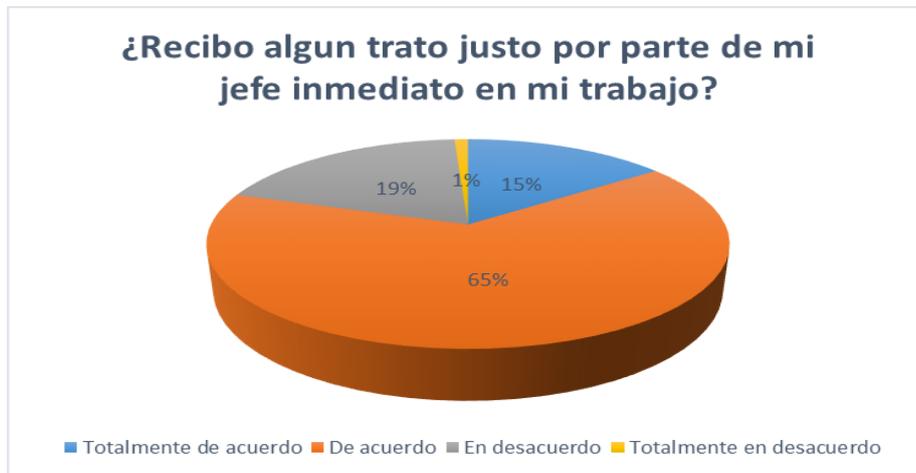
Grafica 3. Satisfacción de los incentivos que reciben en su empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Acorde a la pregunta: ¿Recibo algún trato justo por parte de mi jefe inmediato en mi trabajo? Por lo que más de la mitad de los empleados encuestados manifestaron recibir un trato adecuado por parte de su jefe inmediato con un porcentaje elevado del 80%, el 9% señaló estar en desacuerdo y el 1% mencionó totalmente en desacuerdo.

Grafica 4. Trato adecuado por parte del jefe inmediato.



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, se les realizó la siguiente pregunta a los empleados de mayor antigüedad: ¿Cuál es el incentivo que te gustaría que ofrecieran en la empresa donde elaboras? Lo cual se puede analizar en la siguiente grafica que no predominó ningún incentivo, los empleados encuestados manifestaron que el servicio de lavandería es el incentivo que más les gustaría que ofrecieran con un porcentaje del 28%, muy cerca de este el 25% mencionó eventos familiares, el 19% expresaron préstamos personales y con un bajo porcentaje del 2% proclamaron plan dental y óptica.

Grafica 5. Preferencia de incentivo para los empleados de mayor antigüedad.



Fuente: Elaboración propia.

De igual manera se les preguntó a los empleados encuestados de menor antigüedad: ¿Cuál es el incentivo que te gustaría que ofrecieran en la empresa donde laboras? A lo que manifestaron el 32% que prefieren los eventos familiares como el incentivo de preferencia, el 23% mencionó bonos de asistencia y puntualidad, el 20% señaló préstamos personales, el 15% expresó el plan dental y óptica y con un bajo porcentaje del 10% manifestó servicio de lavandería.

Grafica 6. Preferencia de incentivo para los empleados de menor antigüedad.



Fuente: Elaboración propia.

CONCLUSIÓN

Se pudo llegar a la conclusión con los resultados de los cuestionarios que se realizaron a los empleados de producción de la industria maquiladora de Ciudad Juárez, Chih. el hecho de que ya se está implementando estrategias para la retención de los empleados de producción como haciéndolos sentir parte de la empresa, siendo flexibles antes las situaciones o problemáticas que se les presente, 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 estos a su vez logren desarrollar una mayor productividad para la empresa y lo que es de gran importancia reducir la rotación de personal.

Cabe mencionar que solo el 24% de los empleados encuestados tienen una antigüedad de 1- 12 meses y un predominante porcentaje del 76% tiene una antigüedad de 3- 9 años o más. Por lo que se puede analizar que más de la mitad de los empleados tienen un tiempo considerable elaborando en la misma industria maquiladora y en gran parte es debido a las estrategias que se están implementando día a día para retener a sus empleados más valiosos.

La rotación de personal es un problema que tiene mucha dificultad, ya que se trata de analizar al ser humano, pero no es algo imposible, ya mencionadas las estrategias que se han implementado en la industria maquiladora de Cd Juárez, han tenido un porcentaje considerable de disminución de rotación de personal y han generado mayor productividad por lo que de esta manera se logran los objetivos de la organización.

Un dato muy importante es que para los empleados de producción es de gran importancia el ambiente laboral. Un porcentaje alto del 64% de los empleados de producción encuestados manifestó que se sienten satisfechos del lugar donde trabajan por el ambiente laboral. Por lo que la industria maquiladora debe de tomarle importancia a esta estrategia, manteniendo un clima laboral sano para sus empleados de producción ya que de esta manera puedan realizar sus tareas con motivación, mostrar sus mejores habilidades y que disfruten desarrollando sus labores.

Cabe destacar que más de la mitad de los empleados encuestados manifestaron recibir un trato adecuado por parte de su jefe inmediato con un alto porcentaje del 80%. Al igual que un porcentaje eminente del 74% de los empleados encuestados manifestaron estar satisfechos con los incentivos que les ofrecen en su empresa. Con estos datos se logra el objetivo de la presente investigación ya que se determinó que los incentivos y el buen trato de los jefes inmediatos disminuyen la rotación de los empleados de producción en la industria maquiladora de Ciudad Juárez.

REFERENCIAS

Andrade, M. L. (2010). *Análisis de la Rotación del Personal y Elaboración de una Propuesta para su Optimización en la Paramentaría S. A. de la Ciudad de Cuenca en el 2009*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca.

Recuperado el 02 de abril del 2020
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>

Aranibar, M.F., Melendres, V.D. y Ramírez, M.C. (2018). Los Factores de la Rotación de Personal en las Maquiladoras de Exportación de Ensenada, B.C. *Revista Global de Negocios*, 6(2), 25-40.

Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación (2020). *Infogramas*. Recuperado de <http://www.index.org.mx/>

Flores, R., Abreu, J. L. y Badii, M. H. (2008). Factores que Originan la Rotación de Personal en las Empresas Mexicanas, *Daena: International Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-99. Recuperado el 20 de abril del 2020
<https://documents.in/document/factores-que-originan-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-mexicanaspdf.html>

Flores, B. K. y Sepúlveda, C. C. (2008). *Sistemas de Compensaciones o Incentivos aplicados en empresas del subsector Astilleros en Valdivia, Región de Los Ríos*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Austral de Chile, Valdivia, Chile. Recuperado el 06 de abril del 2020
<https://pdfslide.net/documents/sistemas-de-compensaciones-o-incentivos-aplicados-de-compensaciones-o-incentivos.html>

García, K. L. (2016). *Causas Internas y Externas que Influyen en la Rotación de Personal en una Empresa de Alimentos de la Costa Sur*. Tesis de posgrado no publicada, Universidad Rafael Landívar, Guatemala. Recuperado de
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/05/43/Garcia-Karen.pdf>

González, M. (2006). *La rotación de personal como un elemento laboral*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, N.L.

López, M. G. y Hernández, O. (2010). *Incremento de la Rotación de Personal a nivel Operario como Consecuencia de las Aspiraciones del Trabajador con la Instalación de la Empresa General Motor en la Ciudad de S.L.P.* tesis de posgrado no publicada, Universidad Autónoma de San Luis Potosí. México, San Luis Potosí, San Luis Potosí. Recuperado de <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C12P29C.pdf>

Morales, A., Villarruel, R. M., Delgado, L., González, A. M., Hernández, A. L., Saldaña, S., González, M., Ortiz, M. R. y Saldívar, J. (2006). *Análisis Estructural del Empleo en Cd. Juárez, Chih.* Instituto Municipal de Investigación y Planeación: Ciudad Juárez, Chih. Recuperado de
<https://www.competitividadlaboral.org/wpcontent/uploads/2019/03/IMIP-An%C3%A1lisis-Estructural-del-Empleo.pdf>

Núñez, B. E. (2013). *Propuesta para Reducir en Índice de Rotación en una Empresa Japonesa*. Tesis de posgrado no publicada, Instituto Politécnico Nacional, México, Distrito

Federal. Recuperado de <https://studylib.es/doc/6617303/propuesta-para-reducir-el-%C3%ADndice-de-rotaci%C3%B3n-en-una-empre>

Prieto, P. G. (2013). *Gestión de Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal*. Tesis de posgrado no publicada, Universidad de Medellín, Cohorte, Medellín. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20de%20personal.pdf?sequence=1>

Santacruz, F. J. (2011). *Análisis de las Prácticas de Gestión Humana en la Efectividad para Retener el Talento Humano dentro de la Organización*. Tesis de licenciatura no publicada, Universidad Nacional de Colombia, Manizales, Colombia. Recuperado de <http://www.bdigital.unal.edu.co/3804/1/franciscojaviersantacruzvillegas.2011.pdf>

Sornoza, A. M. y Páez, G. (2009). *El sistema de Incentivos como Herramienta para el Mejoramiento de la Productividad Empresarial*. Tesis de licenciatura no publicada. Instituto de Ciencias Humanísticas y Económicas, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Guayaquil, Ecuador. Recuperado <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/791/1/1466.pdf>