



*Cuna de héroes,
Crisol de pensadores*

100 años

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

2017 Año del Centenario de la Constitución y de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo



FACULTAD DE CONTADURIA
Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Emprendimiento, Negocios y la Responsabilidad Social en las Organizaciones

Dra. Virginia Hernández Silva
Dr. Evaristo Galeana Figueroa
Dr. Marco Alberto Valenzo Jiménez
Dr. Pedro Chávez Lugo

Emprendimiento, Negocios y la Responsabilidad Social en las Organizaciones

E-BOOK

Emprendimiento, Negocios y la Responsabilidad Social en las Organizaciones

Primera Edición, Marzo 2018
Morelia, Michoacán, México

D.R. © 2018 Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
Avenida Francisco J. Mujica S/N Ciudad Universitaria
C.P. 58030, Morelia, Michoacán, México
Teléfono (+52) (443) 322 3500

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta edición.

El contenido y tratamiento de los trabajos que componen este libro electrónico es responsabilidad de cada uno de los autores y no refleja necesariamente el punto de vista de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo ni de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

Compiladores

Virginia Hernández Silva
Evaristo Galeana Figueroa
Marco Alberto Valenzo Jiménez
Pedro Chávez Lugo

Diseño de Portada

Alicia Contreras Lugo

ISBN



Impreso y hecho en México
Printed and made in Mexico

Directorio



*Guna de héroes,
Crisol de pensadores*

Dr. Medardo Serna González
Rector

Dr. Salvador García Espinosa
Secretario General

Dr. Jaime Espino Valencia
Secretario Académico

Dr. José Apolinar Cortés
Secretario Administrativo

Mtra. Norma Lorena Gaona Farías
Secretario de Difusión Cultural

Dr. Héctor Pérez Pintor
Secretario Auxiliar

Dra. Ileri Suazo Ortuño
Coordinador de la Investigación Científica

Dra. Virginia Hernández Silva
Directora

M.F. Juan Carlos Miranda Rosales
Subdirector

Dra. Angélica Guadalupe Zamudio de la Cruz
Secretaría Académica

C.P. Rocío Martínez Vera
Secretaría Administrativa

Dr. Evaristo Galeana Figueroa
Jefe de Posgrado

Dr. Marco Alberto Valenzo Jiménez
Coordinador de la Investigación



Comité Editorial

Dra. Dora Aguilascho Montoya
Miembro del SNI y Perfil Deseable

Dr. Jerjez Izcoatl Aguirre Ochoa
Miembro del SNI y Perfil Deseable

M.A. Erik Alfaro Calderón
Especialista en Informática

Dr. Gerardo Gabriel Alfaro Calderón
Miembro del SNI Y Perfil Deseable

Dr. Fernando Ávila Carreón
Perfil Deseable

C.P.C. José Luis Bejarano Rojas
Especialista en Contaduría Pública

C.P. Juan Campos Delgado
Especialista en Contaduría Pública

Dr. Salvador A. Casanova Valencia
Especialista en Informática y Perfil Deseable

Dra. Yenisey Castro García
Miembro del SNI y Perfil Deseable

Dr. Mauricio A. Chagolla Farías
Perfil Deseable

Dr. Pedro Chávez Lugo
Especialista en Seguridad Informática

Dr. Mario Chávez Zamora
Perfil Deseable

M.A. Marco Antonio Corral Calderón
Especialista en Recursos Humanos

Dr. Alberto Cortes Hernández
Perfil Deseable

Dr. Oscar V. de la Torre Torres
Miembro del SNI y Perfil Deseable

Dra. Irma Cristina Espitia Moreno
Perfil Deseable

M.F. Eugenio Estrada Zavala
Especialista en Maestría Fiscal

Dra. Martha Beatriz Flores Romero
Miembro del SNI y Perfil Deseable

Dr. Emeterio Franco Pérez
Miembro del SNI y Perfil Deseable

Dr. Evaristo Galeana Figueroa
Miembro del SNI y Perfil Deseable

M.A. Norma Laura Godínez Reyes
Perfil Deseable

Dr. Gustavo A. Gutiérrez Carreón
Especialista en Sociedades de la Información y el Conocimiento

Dra. Ma. Yolanda Hernández Bucio
Perfil Deseable

Dra. Virginia Hernández Silva
Perfil Deseable

M.A. Mónica Hernández Barrera
Especialista en Informática Administrativa

M.A. Rigoberto López Escalera
Perfil Deseable

Dr. Jaime Apolinar Martínez Arroyo
Perfil Deseable

M.A. María Ofelia Mendoza Galván
Perfil Deseable

MPNL Horacio Mendoza Mendoza
Perfil Deseable

M.A. Hugo Alejandro Mier Smith
Especialista en Maestría Administración

Dr. Osva Antonio Montesinos López
Miembro del SNI y Perfil Deseable

Dr. Carlos Ortiz Paniagua
Miembro del SNI y Perfil Deseable

Dra. María Berta Quintana León
Especialista en Contaduría Pública

M.A. Bruno Ramos Ortíz
Especialista en Informática Administrativa

Dra. Ma. Hilda Rosales Trujillo
Perfil Deseable

Dra. Ma. Eugenia Romero Olvera
Perfil Deseable

Dr. José Serrano Heredia
Perfil Deseable

Dra. Jaqueline Toscano Galeana
Perfil Deseable

Dr. Marco Alberto Valenzo Jiménez
Miembro del SNI y Perfil Deseable

M.A. Gerardo Gabriel Villalón Calderón
Perfil Deseable

Dr. Francisco José Villazan Olivares
Perfil Deseable

Dra. Angélica Guadalupe Zamudio de la Cruz
Perfil Deseable

Introducción

La importancia del emprendimiento, la responsabilidad social y su relación con los negocios radica en su impacto en el desarrollo económico –local, regional, nacional e internacional–, ya que agrega valor a la sociedad y ofrece soluciones a problemáticas sociales en donde se busca crear nuevos emprendedores que estén consientes de la importancia del medio ambiente en donde se desenvuelven. En los últimos años, a nivel internacional se ha incrementado notablemente el interés por parte de los académicos en desarrollar investigaciones relacionados con estos temas y es por ello que la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas y la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo como Máxima Casa de Estudios del Estado de Michoacán, se permite presentar este libro titulado Emprendimiento, Negocios y la Responsabilidad Social en las Organizaciones.

Este material ha sido conformado con la invaluable colaboración de investigadores adscritos a prestigiosas universidades nacionales y extranjeras y es el resultado de exhaustivas investigaciones teóricas y aplicadas en el área de las Ciencias Sociales, especialmente de las Ciencias Administrativas y Contables.

La calidad de un sistema de doble arbitraje ciego, otorga la garantía y certeza de que cada capítulo ha sido revisado ampliamente por un cuerpo de árbitros dictaminadores miembros del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y Profesores que cuentan con la Distinción de Perfil Deseable otorgado por la Subsecretaría de Educación Superior, así como por expertos en áreas específicas de estudio.

Esta labor de investigación está orientada a plasmar los resultados del emprendimiento, los negocios y la responsabilidad social en las organizaciones y se compone por 216 trabajos de investigación.

El primer apartado está dedicado a la Auditoría, Contabilidad, Costos y Fiscal y aporta 30 capítulos; el segundo, aborda la temática de la Educación desde la perspectiva de la Contaduría, Administración e Informática Administrativa y se presentan 18 capítulos; en lo que respecta al tercer apartado, se hacen aportes sobre la temática de Recursos Humanos colaborados en 29 capítulos; en el cuarto apartado se estudian a las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC's) y Tecnologías Sustentables aportando 34 trabajos, para el quinto apartado, también se estudia la Teoría de las Ciencias Administrativas y se hace una contribución de 18 investigaciones, en el sexto apartado, se estudian los trabajos del área de Finanzas se publican 15 trabajos, en el séptimo apartado también se estudian trabajos sobre la Innovación Organizacional y participan 25 trabajos; el octavo, versa sobre Innovación del Marketing, aportando 7 trabajos, en el noveno apartado se realizan investigaciones sobre Estudios de Género en las Organizaciones y se plasman en 6 aportaciones, y finalmente, en el décimo apartado, se hacen aportes sobre el Emprendimiento y Responsabilidad Social plasmados en 34 trabajos de investigación.

Es por ello, que deseamos que este material sea de gran utilidad y aporte conocimientos nuevos y frescos en un tema que persigue fines sociales específicos y de relevancia.

Sinceramente

Dra. Virginia Hernández Silva
Directora

Índice

Introducción	9
---------------------------	----------

Auditoría, Contabilidad, Costos y Fiscal

Desconocimiento de la Auditoría Forense de los Contadores Públicos Certificados, Miembros del Colegio de Contadores Públicos de Chihuahua, Chihuahua	28
<i>Pedro Chávez Valdez, Armando González Terrazas, Elva Norma Martínez Murillo</i>	
La Presión de las Cuotas de Seguridad Social y las Prestaciones Mínimas de Ley sobre el Salario por Cuota Diaria en México	48
<i>Flor de María Tavera Ramírez, Virginia Hernández Silva, Yolanda Valeolivas García</i>	
Análisis de la Devolución del Iva en una Empresa Exportadora de Banano. Año 2016	67
<i>Omar Gabriel Mejía Flores, Lorena Carolina Bernabé Argandoña, Patricio Edgar Buendía Noroña</i>	
Diagnóstico del Retorno de la Inversión Fiscal en Taxi, Zona Hotelera de Puerto Vallarta, Jalisco	85
<i>Francisco Ríos Gallardo, Miguel Ángel Velázquez Ruiz, María Suhéi Ríos Medina</i>	
Implementación de Sistemas Contables que Soporten la Toma de Decisiones, para el Crecimiento de las MiPymes de Ocotlán, Jalisco	109
<i>Luz María Galán Briseño, Miguel Castro Sánchez</i>	
Repercusión de Productos de Alto Contenido Calórico en el Control Interno	130
<i>María del Carmen Ruiz Núñez, Luz María Galán Briseño, Teresa Amalia Rosales Estrada</i>	
Matriz de Contabilidad Social y un Análisis del Mercado Eléctrico Mayorista en México Estado del Arte y Diseño Metodológico	149
<i>Jaime Mario Edmundo Vaca Serrano, Antonio Kido Cruz</i>	
La Homogeneidad en los Requisitos Técnicos para el Cumplimiento de las Obligaciones Fiscales por Medios Electrónicos	170
<i>Dirce Alethia García García, Edgar Yair Hernández Martínez, Gerardo Eduardo León Hernández</i>	
La Administración Estratégica de Costos en las Pymes del Sector Turístico de San Francisco de Campeche	190
<i>Mario Javier Fajardo, Luis Alfredo Argüelles Ma, Román Alberto Quijano García</i>	
Condonación de Multas, en Manos de la Autoridad Fiscal	204
<i>Ma Yolanda Hernández Bucio, María Ofelia Mendoza Galván</i>	

Identificación de Principales Causas de la Rotación del Personal Operativo en la Industria Electrónica de Ciudad Juárez: Un Estudio Exploratorio.....	956
<i>Emmanuel Francisco García Uribe, Patricia Ramos Rubio, Olaf Sánchez Pérez</i>	
Presentismo, un Aspecto a Considerar en los Costos de las Empresas	975
<i>Graciela del Carmen Sandoval Luján, Luis Luján Vega, Jesús Arturo Chávez Pineda</i>	
Inteligencia Emocional e Impacto en el Clima Organizacional de la Universidad Autónoma de Chiapas	993
<i>Dora del Carmen Aguilar Domínguez, Juan Carlos Román Fuentes</i>	
Análisis del Nuevo Programa de Retorno de Capitales en México	1015
<i>María Susana Colín Herrera, Ma de los Angeles Ochoa Cedeño, Teresa Amalia Rosales Estrada</i>	
Capacitación a Productores del Ejido «El Chaparro» en Cd. Hidalgo, Michoacán	1027
<i>Liliana Guzmán Ruiz, María Viviana Téllez Cruz, Gabriela Muratalla Bautista</i>	
El Diagnóstico de la Gestión del Conocimiento, como Estrategia que Genera Valor Dentro de las Empresas	1043
<i>J. Guadalupe Ortiz Zamudio</i>	
El Seguimiento a Egresados y su Impacto en la licenciatura	1057
<i>Marisol Palmerín Cerna, Leticia Sesento García, Delia Lilia Velazco Capistrán</i>	
Cultura Organizacional en las Oficinas Centrales de una Institución de Educación Superior	1068
<i>Araceli Romero Romero, Leticia Carolina Cortés López, Mayela Anita Garcia Palmas</i>	
Fortalecimiento del Clima Laboral en la UAEM Mediante el Coaching Ontológico	1087
<i>Verónica Alvarado Campuzano, Mayela Anita Garcia Palmas, Ana María Ramírez Pareja</i>	
Análisis de la Cultura Organizacional en Pymes Hoteles y Restaurantes de Morelia	1108
<i>María Ofella Mendoza Galuán, Graciela Carmina Andrade García Peláez</i>	
Estudio Preliminar de la Ausencia de Procesos de Reclutamiento, Selección de Personal y su Correlación con la Rotación de Personal	1125
<i>América Rosana Gutiérrez Zúñiga, Jorge Humberto Zúñiga Contreras, María Eugenia López Ponce</i>	
Impacto que Tiene un Despido Injustificado en una Empresa	1138
<i>Martha Chávez Cuevas, María del Carmen García García, Gerardo Eduardo León Hernández</i>	
La Función del Departamento de Recursos Humanos dentro de las Organizaciones para Lograr los Objetivos	1154
<i>Miguel Zavala López, Esperanza Coteria Regalado, Adriana Mercedes Ruíz Reynoso</i>	
Recursos Humanos: Formación Docente en la UMSNH	1170
<i>Marisol Palmerín Cerna, Leticia Sesento García, Delia Lilia Velazco Capistrán</i>	

Identificación de Principales Causas de la Rotación del Personal Operativo en la Industria Electrónica de Ciudad Juárez: Un Estudio Exploratorio

Emmanuel Francisco García Uribe¹

Patricia Ramos Rubio²

Olaf Sánchez Pérez³

¹Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, emmanuel.garcia@uacj.mx

²Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, pramos@uacj.mx

³Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, emmanuel.garcia@uacj.mx

Identificación de Principales Causas de la Rotación del Personal Operativo en la Industria Electrónica de Ciudad Juárez: Un Estudio Exploratorio.

Resumen

El propósito de esta investigación es explorar las principales causas y razones subyacentes que obligan al operario de la industria electrónica a cambiar su lugar de trabajo. La rotación del personal es un fenómeno multifactorial y ampliamente estudiado, pero poco son los trabajos que abordan este problema en la industria electrónica. Esta industria, presenta particularidades especiales al resto de las industrias en México y por ello es importante conocer las causas que hacen rotar a su trabajadores para una mejor entendimiento y planeación de los programas de retención de empleados. Con un enfoque cualitativo y a través de entrevistas a profundidad con directores y gerentes de recursos humanos se explora las causas recurrentes en la rotación de los trabajadores de la industria electrónica en Ciudad Juárez, en este trabajo se logró identificar 37 variables que son agrupadas en 4 grupos y que sugieren son las causas más recurrentes de rotación en esta industria.

Palabras clave: 1. rotación de personal, 2. industria electrónica. 3. Ciudad Juárez.

Abstract.

The purpose of this research is to explore the root causes and underlying reasons that take the operating worker of the electronics industry to change their workplace. personnel turnover is a multifactorial and widely studied phenomenon, but few the are papers studying this problem in the electronics industry. This industry presents differences and particularities to other industries in Mexico therefore important to know the causes of the worker turnover for the better understanding and planning of employee retention programs. With a qualitative approach using in-depth interviews with directors and human resource managers recurrent cases are explored in the rotation of workers in the electronics industry in Ciudad Juarez, this work identified 37 variables that are grouped into 4 groups and they suggest are the most common causes of turnover in this industry.

Keywords: Personnel turnover, 2. Electronic Industry. 3. Cd. Juárez.

Introducción.

Es indudable que los cambios tecnológicos en nuestra actualidad se hacen a una velocidad vertiginosa. Los sectores económicos afrontan cambios constantemente, dentro de estos sectores, el sector industrial es cada vez más competitivo y particularmente el sector de la industria electrónica ha tomado relevancia a nivel mundial, sus sectores con nuevas tecnologías en la información y comunicación, han dado forma a una nueva organización social y productiva. Particularmente en el caso de México, el sector electrónico ha llevado a éste país a un nuevo panorama que le permite ser una nación más competitiva y capaz de participar entre los países líderes de esta industria.

Uno de los principales problemas que se presentan en cualquier industria, pero que particularmente afecta de un modo considerable en la competitividad en las empresas de este sector es la rotación de los Recursos Humanos, especialmente el del personal operativo.

El Recurso Humano es considerado como el elemento más importante de toda organización. Cuando este recurso pierde su motivación se presenta la rotación. El término rotación de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Este tipo de industria requiere una alta capacitación en los procesos que realizan los operarios y cuando éste decide renunciar a su empresa, la última se ve afectada en tres aspectos: El primero tiene que ver con la inversión de tiempo y recursos que tendrá que realizar nuevamente la empresa para capacitar a un nuevo empleado, el segundo se encuentra en la curva de aprendizaje que este empleado tendrá antes de alcanzar un punto

óptimo en el cual presenta rentabilidad para la empresa y el tercero repercute en la afectación de la calidad de los productos manufacturados por el empleado en capacitación¹.

La rotación es un fenómeno causado por múltiples causas, algunas empresas han querido vincularlo a factores meramente económicos. Sin embargo, se observa que las plantas industriales del sector electrónico establecidas en Ciudad Juárez, Chihuahua presentan diferentes porcentajes de rotación en el nivel de sus operadores, pese a que los factores del tipo de proceso de producción y sueldo de los empleados permanecen similares.

Por lo anteriormente expuesto, este trabajo exploratorio busca identificar cuáles son las principales causas de la rotación del personal en la industria electrónica en Ciudad Juárez, para que una vez identificadas se puedan realizar planes que ayuden a retener a los trabajadores de esta importante industria.

Revisión de Literatura.

Según Chiavenato (1990), el término rotación de recursos humanos se usa para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización.

Carrillo y Santibañez (2001), afirman que “la rotación en la Industria Maquiladora de Exportación se refiere tanto al cambio voluntario de empleo de una planta maquiladora a otra, como a la salida de una planta maquiladora para dirigirse a otro sector económico o hacia actividades no económicas”.

Otro concepto de rotación es definido como “...el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización. Es decir una

¹ Según la Asociación de Maquiladoras de Ciudad Juárez A.C (AMAC) Cada trabajador que decide salir de la organización le cuesta en promedio 600 dólares a le empresa (capacitación, papeleo, impuestos, seguros, etc.)

renovación constante de personas en una empresa debido a las altas y bajas en un periodo determinado” (Reyes, 2005, pág. 163).

En toda empresa existe una rotación de personal y esto puede ser en ocasiones algo positivo para la organización, en caso de detectar empleados que no rindan al 100% en su actividad es válido tratar de solucionar el problema, sustituyéndolo o capacitándolo, para un lograr un máximo desempeño, en otras ocasiones, el empleado decide por voluntad propia salir de la empresa para buscar algo mejor o cambiar su ambiente entre otros factores; esto es correcto siempre y cuando se presenten muy esporádicamente (Martínez, 2014). Es parte del crecimiento de la empresa la fluctuación de personal, es más saludable que las personas que no están convencidas o satisfechas con lo que la empresa les ofrece, busquen un trabajo que cumpla con sus expectativas. Igual de saludable es para la empresa cubrir esa vacante con personas nuevas que inyecten energía y aporten ideas, que contribuyan a que la empresa sea más productiva; solo es benéfico si el índice de rotación es bajo y no afecta la productividad y desarrollo de la empresa.

Sin embargo, si las altas y bajas de empleados se tornan frecuentes se estará incurriendo en rotación de personal, a lo que agregar

“...la rotación es muy costosa para una organización y cobra una cuota muy alta en su funcionamiento, productividad y utilidades. Existen costos directos e indirectos asociados a la rotación: 1.-Costos directos: incluyen los costos de publicidad, el tiempo aplicado en reclutamiento, selección y entrenamiento del nuevo personal. 2.-Costos indirectos: el incremento en la carga de trabajo a los demás empleados en lo que se capacita al personal nuevo, disminuye la productividad” Buenbello (2014p. 89)

Motivos que causan la rotación de personal.

Según Herrera (2013) “El problema podría radicar en que la gerencia ha optado en la mayoría de los casos por solucionar los problemas originados por la percepción de -mal liderazgo- despidiendo al personal que se oponga a este liderazgo, o bien, que lo aplique, sin darle solución de fondo a los métodos que se están empleando” De acuerdo a Vazquez (2013) la cultura mexicana le otorga gran importancia a las relaciones interpersonales y a la

sensibilidad emocional, sin importar el desempeño que se tenga laboralmente, los trabajadores mexicanos esperan ser tratados con respeto y dignidad.

Se ha venido practicando en las organizaciones la forma de adaptar a los empleados al *tipo de liderazgo* que ejerce el gerente, lo que ocasiona la rotación de personal, si los colaboradores están en desacuerdo este estilo y no reciben la motivación necesaria para dar su mejor desempeño, preferirán abandonar el trabajo o solo enfocarse a cumplir con su jornada y no por mucho tiempo, ya que lo más probable es que su intención sea cambiar de empleo. Aún y cuando haya firmado un contrato el empleado con la empresa, puede retenerlo durante la vigencia del documento pero no será razón suficiente para quedarse, si no está ligado afectivamente a la organización, el estar a disgusto, puede generar ausentismo, conflictos tanto con compañeros como con el supervisor y finalmente la rotación. Las *condiciones laborales* son un motivo más; 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.

Otro motivo que aducen los trabajadores es que consideran que *el sistema de pago* vigente no corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos (Cuesta, 1990). De acuerdo a estudios realizados se puede afirmar “que los altos salarios disminuyen la rotación de personal y por lo tanto una planta maquiladora con altos salarios deberá tener una rotación baja”(Vázquez, 2013), esta práctica será efectiva mientras el colaborador considere que su trabajo es bien remunerado, llegará el momento en el cual considere que su retribución no corresponde a su desempeño, será una dificultad para la empresa hacer aumentos de salario cada vez que se presenten estas situaciones, se dispararían los costos y acarrearía la decadencia de la misma. Una de las consecuencias es la rotación de personal.

Un factor más son las *pocas posibilidades de superación y promoción* que les brinda la organización. Así como los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les otorgan por pertenecer a la entidad en cuestión. En el pasado, “durante la revolución industrial se crearon una gran cantidad de empresas en donde el dueño tomaba decisiones de forma intuitiva” (Alvarez, 2003) Este fenómeno era frecuente, cuando aún no existía

un departamento de recursos humanos, y los propietarios que fungían como los dirigentes de sus empresas se imponían ante los obreros los cuales cedían por la necesidad de obtener ingresos para el sustento familiar; a pesar de estar lejos de esos tiempos, este suceso reaparece con una nueva modalidad, nombrada “flexibilidad” de las empresas, a lo que Aguilar (1999) afirma: “se refiere no solo al modo de adecuar el sistema productivo y la organización del trabajo, sino también los recursos humanos”, Esta flexibilidad de las empresas, ha dado auge a la contratación temporal de personal, el cual se emplea en casos emergentes como una producción extra por un periodo corto o producciones estacionales, en la actualidad es frecuente que las organizaciones se apoyen en agencias de empleo como intermediarios, encargadas de reclutar y seleccionar el personal que la organización le solicite, la desventaja es que este tipo de empleados no crean lealtad con la empresa, por las condiciones antes mencionadas: escasas posibilidades de superación y promoción además de escasos beneficios, servicios y prestaciones. Esta movilidad laboral agrega incertidumbre en los demás empleados sobre la estabilidad de la empresa.

Asimismo, los *motivos personales* que se presentan como causa más frecuente lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.(Flores, 2008) Otra causa, especialmente recurrente en un grupo especial es la de los jóvenes solteros sin obligaciones familiares y económicas, estos tienen más libertad de dejar sus trabajos que los empleados de 50 años con deudas e hipotecas (Schultz, 1994).

Si el *recurso humano es altamente demandado*. Si el empleado destaca por ser especialista en áreas críticas, apoyado en sus conocimientos y habilidades lo hace atractivo para otras empresas, lo que le permite saltar de una entidad a otra hasta instalarse en la que más satisfaga sus necesidades.

Según Flores (2008), los motivos de la fluctuación de personal pueden ser por diversas causas. Las bajas pueden ser agrupadas de la forma siguiente:

1. Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas también denominadas bajas inevitables.
2. Bajas socialmente necesarias.
3. Bajas por motivos personales.
4. Bajas por motivos laborales, depende de la organización.
5. Bajas por decisión de la propia Empresa.

La reducción de la rotación de personal puede simbolizar un ahorro importante para la organización, de igual forma el estilo de liderazgo del jefe inmediato tiene mucho que ver con la misma.

Metodología.

La presente investigación es un estudio cualitativo de tipo exploratorio con un horizonte transversal, a través de entrevistas a profundidad con 20 gerentes de Recursos Humanos. Las entrevistas fueron semiestructuradas y se les pidió que a los gerentes que hablaran y detallaran las causas más comunes por las cuales el personal operativo dejaba su compañía. Lo anterior se hizo con el fin de identificar las causas más recurrentes en la industria en general y que también se presentan dentro de la industria electrónica en Cd. Juárez.

De acuerdo a la Secretaría de Economía del Estado de Chihuahua existen 73 empresas dedicadas a la manufactura de bienes electrónicos en esta ciudad fronteriza. A pesar de que los estudios cualitativos no trabajan con muestras representativas, se decidió utilizar una muestra relativamente alta, ya que ésta representa el 27% de las empresas del sector) para recopilar la mayor cantidad de información posible.

Para la selección de la muestra se utilizó el método de muestreo por cuotas, el cuál es un muestreo no probabilístico que nos permite fijar “cuotas” de los individuos que reúnen las características y condiciones que requerimos en la investigación. En este caso las “cuotas” fueron determinadas por el tamaño de la empresa. De modo que los entrevistados

fueron los gerentes o directores del área de Recursos Humanos y se dividieron en las siguientes categorías²:

Pequeñas empresas: 7 gerentes.

Medianas Empresas: 8 gerentes.

Grandes empresas: 5 gerentes.

La información recabada se le realizó un análisis de discurso y fue procesada y clasificada por categorías utilizando como soporte utilizando el software ATLAS ti 7.

Resultados.

La información proporcionada por los entrevistados permitió identificar las causas recurrentes que provocan la rotación en esta industria. De acuerdo a esta información fueron identificadas 37 variables que recurrentemente se mencionaron en las entrevistas con los gerentes. Para facilitar su procesamiento de análisis estas variables fueron agrupadas en los siguientes cinco factores: 1)Atributos individuales 2) Factores laborales 3) Factores psicológicos 4)Factores sociales. (Tabla 3)

Atributos individuales.

El primer factor se refiere a los atributos o características propias del trabajador de la empresa. En este factor fueron agrupadas 5 variables. Estas variables muestran principalmente características demográficas del trabajador, aunque también se incluyó la capacidad técnica del empleado dentro de este grupo.

Ya algunos estudios han explicado que las variables edad y género son determinantes en la intención del trabajador por dejar la empresa. De acuerdo a Joseph et al., (2007) los empleados con mayor edad tienden a ser más estables y menos propensos a dejar su trabajo.

² Para dividir las empresas de manufactura en pequeñas, medianas y grandes se utilizó la clasificación de la Secretaría de Economía, la cual se basa en el número de trabajadores. Pequeña empresa de 10 a 100 trabajadores, mediana de 101 a 250 y grande más de 250.

Asimismo, se señala que las mujeres presentan menores intenciones de dejar su trabajo. Sin embargo, de acuerdo a los gerentes entrevistados algunas mujeres presentan renuencia a ser promovidas ya que en algunos casos tienen la responsabilidad de cuidar a los hijos y en ocasiones no les es posible trabajar horas extras. Del mismo modo, varios entrevistados coincidieron que en el caso de las mujeres es común que renuncien debido a que tienen que cuidar a sus hijos o a familiares enfermos.

Tabla 3: Factores mencionados recurrentemente como determinantes de la rotación en la industria electrónica en Ciudad Juárez.

Atributos individuales	Factores laborales	Factores psicológicos	Factores sociales
Edad	Apoyo de los superiores	Motivación	Cambio de ciudad
Género	Características del empleo	Identidad con la empresa	Cuidado de hijos o familiares
Estado Civil	Percepción de la carga de trabajo	Percepción de sueldo justo	Alternativas de trabajo
Nivel educativo	Seguridad social de la empresa	Satisfacción laboral	Necesidad del trabajo
Capacidad técnica en su puesto.	Sueldo competitivo	Sentimiento de pertenencia	Apoyo familiar
	Autonomía en decisiones	Nivel de compromiso con la organización	Conflictos familiares
	Nivel que ocupa en la empresa	Incertidumbre laboral.	Distancia entre la casa y el centro laboral
	Nivel de Estrés laboral	Tedio	
	Prestigio de la empresa.	Percepción de estancamiento profesional	
	Crecimiento laboral	Reconocimiento	
	Prestaciones	Modo en que se relaciona con sus compañeros	
	Percepción de ambiente laboral negativo.		
	Estrategias de socialización de la empresa		
	Tipo de contrato		

Fuente: Elaboración de los autores apartir de los resultados obtenidos.

Respecto al estado civil, los entrevistados señalaron que era una variable importante ya que las personas casadas suelen durar más en el empleo que los solteros, incluso algunos

gerentes sugirieron que las personas casadas suelen ser más responsables en sus actividades laborales y presentan menos ausentismo que los solteros. Acerca del nivel educativo, la información recabada sugiere que a mayor nivel educativo la proclividad a la rotación disminuye, de tal modo que el mayor porcentaje de rotación, según los entrevistados se presenta en los puestos que requieren menor nivel educativo.

La última variable agrupada en este factor se refiere a la capacidad técnica que el trabajador desarrolla en su actividad laboral, si bien esta variable no pertenece a ninguna característica demográfica, se incluyó dentro del factor de atributos personales ya que se consideró que era parte de las habilidades o atributos que cada persona desarrolla en lo individual. Esta variable consiste en la capacidad del individuo para alcanzar la capacidad técnica requerida en su puesto laboral, según los entrevistados los empleados que tenían problemas para alcanzar la habilidad técnica requerida tendían a frustrarse más fácilmente y posteriormente a renunciar a su puesto.

Factores laborales.

El segundo factor se refiere al laboral, aquí se decidió agrupar a las variables que tenían relación con el entorno laboral y que no dependían propiamente del trabajador para que estas fueran cambiadas. Dentro de este factor se incluyeron el mayor número de las variables que fueron mencionadas recurrentemente en las entrevistas con los gerentes de recursos humanos de las empresas. Lo anterior llama la atención, porque si bien el fenómeno de la rotación es un fenómeno multifactorial, el mayor número de las causas que fueron mencionadas como causantes de la rotación se encuentran en el entorno de influencia de la empresa.

En los factores laborales se identificaron 14 variables, estas variables pueden ser subdivididas en 3 grupos: el primer subgrupo contiene las variables de los factores laborales relacionados con el puesto de trabajo, al segundo subgrupo pertenecen variables, que se relacionan con la relación con sus superiores y el tercer subgrupo incluye variables que se relacionan con la organización. (Tabla 4.)

Tabla 4: Subgrupos de los factores laborales.

Relacionados con el puesto de trabajo	Relacionados con sus superiores	Relacionados con la organización
Características del empleo	Apoyo de los superiores	Prestigio de la empresa.
Seguridad social	Percepción de la carga de trabajo	Percepción de ambiente laboral negativo.
Sueldo competitivo		Estrategias de socialización
Autonomía en decisiones		
Nivel que ocupa en la empresa		
Nivel de Estrés laboral		
Crecimiento laboral		
Prestaciones		
Tipo de contrato		

Fuente: Elaboración propia.

Las 14 variables que fueron recurrentemente mencionadas en las entrevistas y que inicialmente fueron agrupadas como factores laborales y que posteriormente se subdividieron en los subgrupos expresados en la tabla 4, muestran que dentro de las empresas del sector electrónico en Ciudad Juárez muestran que la mayor parte de las causantes de rotación pertenecen al subgrupo *relacionados con el trabajo*. En este subgrupo se contienen las variables que son propias o inherentes a la labor que desarrolla el trabajador dentro de la organización. Aquí aparecen variables como *características del empleo, seguridad social, sueldo competitivo, autonomía en decisiones, nivel que ocupa en la empresa, nivel de estrés laboral, crecimiento laboral, prestaciones y tipo de contrato*.

Algunos estudios confirman que las variables mencionadas anteriormente tienen influencia en el trabajador para que tome la decisión de dejar la empresa (McKnight et al., 2008, Wynne et al., 2002, Rasch y Harreell, 1989, Thatcher et al., 2003, Thatcher et al., 2006, Niederman y Sunmer, 2001) Es importante resaltar que este subgrupo es el que contiene mayor número de variables que pudieran provocar el deseo en el trabajador para dejar su puesto. Asimismo, también hay que enfatizar que en casi todas estas variables mencionadas la empresa tiene capacidad de influir sino es que hasta capacidad de decisión sobre ellas, lo anterior sugiere que en gran parte de las causas de la rotación la empresa puede controlar o influir en gran parte de ellas.

El segundo subgrupo, es el que esta relacionado con el vínculo que los trabajadores establecen con sus superiores y aquí se puede apreciar *Apoyo de los superiores y percepción de la carga de trabajo*. La primer clasificación fue mencionada por los gerentes de recursos humanos como una causa recurrente de rotación especialmente en los nuevos operarios. De acuerdo a la información proporcionada por los entrevistados, los trabajadores que recibían mayor apoyo por parte de sus superiores para integrarlos, no sólo a sus nuevas tareas, sino también socialmente eran menos propensos dejar a la empresa. Lo anterior es consistente con Lee (2004), quien sostiene “el apoyo social que brinda el supervisor al empleado, está relacionado negativamente con la intención de abandonar el puesto” p.330.

Por otro lado, la percepción que el trabajador tiene de su carga de trabajo, de acuerdo a la información recabada, parece también tener un fuerte efecto en la proclividad del trabajador para cambiar de empleo. Durante las entrevistas se sostuvo que los trabajadores que percibían que su carga de trabajo era mayor a la del resto de sus compañeros, tendían a mostrarse inconformes y en ocasiones a abandonar la empresa Según estudios, la carga de trabajo percibida es el predictor más fuertemente relacionado con el agotamiento o fatiga. (Rutner et al., 2008)

El tercer subgrupo muestra las variables relacionadas con las causas de rotación que tienen relación la organización. Dentro de este subgrupo se aprecian: *prestigio de la empresa, percepción de ambiente laboral negativo y estrategias de socialización*. (Tabla 4).

La variable *prestigio de la empresa* se refiere a la imagen que la organización donde labora el empleado, tiene frente a su comunidad y ante otras empresas como buen o mal empleador. Según la información recopilada, las empresas que tienen mala imagen como empleadores tienen mayores problemas para reclutar y retener a sus empleados. Los gerentes de empresas que gozaban buena reputación como empleadores, dijeron no tener problemas ni para llenar los puestos vacantes ni para retener a sus trabajadores, incluso comentaron que para reclutar personal no utilizaban ningún medio de información, que frecuentemente reclutaban solo pidiendo a sus trabajadores que invitaran a sus familiares o amigos. Por otro lado, los gerentes de empresas electrónicas, principalmente de origen

asiático, comentaron que debido a la mala reputación que tienen en México las firmas asiáticas como empleadores, los departamentos de recursos humanos tenían mayores problemas para reclutar y retener al personal.

La segunda variable de este subgrupo es *percepción de ambiente laboral negativo*. Esta variable fue relacionada por los entrevistados con el ambiente laboral percibido por el trabajador dentro de su empresa, según los gerentes, cuando el trabajador percibe un ambiente laboral adverso, tiende a dejar la organización en que labora por otra que no presente ese problema. Esta variable también se relaciona fuertemente con la satisfacción laboral del empleado. Algunos estudios muestran que la satisfacción laboral, la satisfacción con su puesto y el compromiso de la organización para con el empleado están negativamente relacionados con la intención de rotar. (Smith & Speight, 2006)

Por último, *estrategias de socialización* se refiere a las formas en que la empresa fomenta los lazos sociales entre los trabajadores, durante las entrevistas fue mencionada recurrentemente este tipo de tácticas para que incrementar el nivel de confianza y amistad entre los trabajadores. Esta estrategia fomenta la inclusión de los nuevos trabajadores a los grupos formales e informales de la empresa, facilitando su incorporación e incrementando su sentido de pertenencia a la organización. Según King y Xia (2001) la organización puede confiar en la socialización de los empleados como uno de los principales mecanismos que facilitan la inserción a los nuevos trabajadores.

Factores psicológicos.

El tercer factor o grupo de variables que fue identificado en la investigación, es el denominado *factores psicológicos*. Aquí se agruparon las variables que se relacionan con la conducta del trabajador y que potencialmente pueden llevarlo a tener la intención de rotar. Este factor concentra las siguientes diez variables: *Motivación, identidad de la empresa, percepción de sueldo justo, satisfacción laboral, sentimiento de pertenencia, nivel de compromiso con la organización, incertidumbre laboral, tedio, percepción de estancamiento y modo en que se relaciona con sus compañeros.*

Estudios sugieren que las variables *motivación, identidad de la empresa, sentido de pertenencia, nivel de compromiso, reconocimiento y modo en que se relacionan con sus*

compañeros se encuentran fuertemente relacionadas. (Thatcher et al, 2006; Igarria y Greenhaus, 1992; Niederman y Summer, 2011) Estas variables son intrínsecas al trabajador y se relacionan en el modo en que el empleado percibe su relación con la empresa. De acuerdo a los entrevistados, estas variables son tomadas en cuenta para diseñar programas que las fomenten continuamente, ya que en opinión de algunos gerentes si se descuidan no sólo pueden provocar rotación en los trabajadores sino que incluso éstas están relacionadas con la deficiencia en la calidad y baja productividad de los empleados.

Por otro lado, las variables *tedio*, *incertidumbre laboral*, *percepción de estancamiento profesional* pueden agruparse dentro de los factores psicológicos que buscan inhibirse en los trabajadores. Los gerentes mencionaron frecuentemente estas variables como las causantes de la pérdida de interés de los trabajadores en la compañía y especialmente en sus labores dentro de ellas. Según Carayon et al. (2006) la incertidumbre laboral o la preocupación por la pérdida del empleo puede llevar a los empleado a tomar la decisión de dejar la empresa. En el mismo tenor, la percepción de estancamiento que el trabajador tenga en un momento dado de su carrera dentro de la empresa, es vista como un factor que genera estrés en el empleado y que puede impactar en el *síndrome de burnout*. (Niederman et al., 2007). Estas variables de característica intrínseca en el empleado tienen su posible causa en la relación que guarda el trabajador con su actividad laboral, donde ésta última ya no le representa reto alguno y tiende a hacerlo sentir insatisfecho laboralmente.

Factores sociales.

Dentro del cuarto grupo donde fueron agrupadas las variables que fueron mencionadas en las entrevistas como causantes recurrentes de la rotación de los empleados de producción en la industria electrónica instalada en Ciudad Juárez se encuentran los factores sociales. En este grupo se agruparon siete variables: *Cambio de ciudad*, *cuidado de hijos o familiares*, *alternativas de trabajo*, *apoyo familiar*, *conflictos familiares* y *distancia entre la casa y el centro laboral del empleado*.

Según la información recabada en las entrevistas realizadas, un número alto de los trabajadores de la industria electrónica en esta ciudad fronteriza, al momento de dejar sus empleos de manera voluntaria, aseguran hacerlo por cambiar su domicilio de ciudad. De

acuerdo a las impresiones de los gerentes, esta aseveración no siempre es cierta ya que detrás puede existir otra razón que realmente este provocando la rotación del trabajador. Sin embargo, también es cierto que un gran número de trabajadores de la industria renuncian por cambiar su domicilio de residencia a otra ciudad. Al ser Ciudad Juárez una frontera con los Estados Unidos, posee una población flotante que no termina por asentarse completamente en esta región. Esta población al ver frustrada su posibilidad por migrar a los Estados Unidos decide permanecer en Ciudad Juárez en lo que mejora su situación económica. En otros casos, debido a la vocación industrial de la ciudad y a su dinamismo económico, esta frontera es polo de atracción de migrantes que buscando un empleo deciden mudarse a Ciudad Juárez.

Estos dos fenómenos atraen a un número importante de trabajadores de otras regiones del sur y centro de México. Según los gerentes de recursos humanos entrevistados, en las vacaciones de diciembre, las cuáles usualmente se tienen en las últimas dos semanas de éste mes, muchos trabajadores provenientes de otros estados de la república mexicana solicitan su baja de la empresa para regresar a su lugar origen de forma definitiva.

Referente a las variables identificadas como *cambio de ciudad*, *cuidado de hijos o familiares*, *apoyo familiar* y *conflictos familiares*, éstas son consideradas por distintos autores (Lee, 2004, Armstrong et al., 2007, Ahuja et al., 2007, Joseph et al., 2007) como ligadas con la rotación de personal. Según Lee (2004) el apoyo social de la familia y amigos se relaciona a la satisfacción laboral y ésta puede bajar las intenciones de rotación del trabajador. En el mismo sentido, Armstrong et al. (2007) sugiere que el modo en que se manejan las responsabilidades dentro de la familia, como el cuidado de los hijos o de familiares es un factor clave que influye en el avance, crecimiento y rotación laboral de los trabajadores, especialmente en las mujeres. Por otro lado, Ahuja et al., (2007) sostiene que los conflictos familiares y laborales son una fuente clave de estrés que puede convertirse en un potencial antecedente de intenciones de rotación en el trabajador.

Conclusiones.

La industria electrónica en Cd. Juárez es un sector que presenta crecimiento continuo, asimismo, se caracteriza por ser dinámico y dada su naturaleza requiere un personal alta y constantemente capacitado. Dentro de esta industria, la rotación del personal operativo tiene un alto costo, ya que cada trabajador requiere varias horas de capacitación y de trabajo supervisado antes de que éste pueda superar la curva de aprendizaje y sea considerado como apto y rentable para la operación. Por esta razón es importante identificar las principales causas (variables) que influyen en la decisión del trabajador para dejar la empresa.

De las entrevistas con los gerentes que participaron en esta investigación se identifican 37 variables que recurrentemente fueron mencionadas en las sesiones de trabajo. Estas variables fueron agrupadas en cuatro grupos de acuerdo a su naturaleza (atributos individuales, factores laborales, factores psicológicos y factores sociales).

Es importante recalcar que las variables identificadas dentro del trabajo son de utilidad para el personal que labora ya sea dentro de las áreas de desarrollo organizacional o de recursos humanos de las empresas de la industria electrónica. En muchas ocasiones, estas variables no son tomadas en cuenta por los responsables de éstos departamentos y prefieren pagar bonos o prestaciones extras para retener a los empleados que atender las causas que influyen en los trabajadores para considerar su potencial retiro de la empresa. Debe recordarse que es más barato y rentable para la organización realizar planes que ayuden a aminorar el fenómeno de rotación a través de la identificación de sus causas que contratar nuevos trabajadores.

Referencias Bibliográficas.

- Ahuja, MK., Kacmar, C.J. (2007) IT road warriors: balancing work family conflict, job autonomy and work overload to mitigate turnover intentions. *MIS Quarterly* 31 (1), 1-17.
- Armstrong, D.J., Riemenschneider, C.K., Allen, M.W., Reid, M.F. (2007) Advancement, voluntary turnover and women in IT: a cognitive study of work-family conflict. *Information & Management* 44(2), 142-153.
- Buenbello, C. P. (2014). Análisis de la Rotación de Personal. Caso: Sabritas, Sucursal Piedras Negras. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1698.

- Carayon, P., Schoepke, J., Hoonakker, P., Haims, M.C., Brunnette, M., (2006) Evaluating causes and consequences of turnover intention among IT workers: the development of a questionnaire survey. *Behavior & Information Technology* 25(5), 381-397.
- Carrillo, J., Santibáñez, J. (2001). *Rotación de Personal en las Maquiladoras Tijuana*. 2da. Ed. México: Plaza y Valdés.
- Chiavenato, Idalberto (2001). *Administración de Recursos Humanos*. México, D. F.: Mc. Graw Hill.
- Flores, Roberto . (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1), 65-99.
- Herrera, M. B. (2013). Influencia del Liderazgo sobre el clima organizacional en Pymes; caso Caterng Gourmet de Durango, México. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1084
- Igbaria, M., Greenhaus, J.H., (1992) Determinants of MIS employees' turnover intentions: a structural equation model. *Communication of the ACM* 35(2), 35-49.
- Joseph, D., Kok-Yee, N., Koh, C., Ang, S., (2007) Turnover of information technology professionals: a narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development. *MIS Quartely* 31 (3), 547-577.
- King, R.C., Xia, W. (2001) Retaining IS talents in the new millennium: effects of socialization on IS professionals' role adjustment and organizational attachment. En *Proceedings of the ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research, California, Estados Unidos*.
- Lee, P.C.B. (2004) Social support and leaving intention among computer professionals. *Information & Management* 41(3), 323-334.
- Martínez, C. P. (2014). Análisis de la Rotación de Personal. Caso: Sabritas, Sucursal Piedras Negras. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 1698.
- McKnight, D. H., Phillips, B., Hardgrave, B.C., (2008) Which reduces IT Turnover intention the most workplace characteristics? *Information & Management* 46(3), 167-174.
- Niederman, F., Summer, M.R. (2001) Job turnover among MIS professionals: an exploratory study of employee turnover. En *Proceedings of the ACM SIGCPR Conference on Computer Personnel Research, California, Estados Unidos*.
- Niederman, F., Summer M., Carl, P., Maertz, J.R. (2007) Testing and extending the unfolding model of voluntary turnover to IT professionals. *Human Resource Management* 46 (3), 331-347.

- OCDE (1991) L'investissement direct international et l'industrialisation mexicaine. En Pérez Nuñez, W. *Etudes du centre de development*. Paris.
- Rasch, R.H., Harrell, A., (1989). The impact of individual differences on MAS personnel satisfaction and turnover intentions. *Journal of Information Systems* 4(1), 13-22.
- Reyes, A. (2005). *Administracion de personal*. Mexico: Limusa.
- Rutner, P.S., Hardgrave, B.C., McKnight, D.H. (2008) Emotional dissonance and the information technology professional. *MIS Quartely* 32 (3), 635-652.
- Schultz, D. (1994). *Psicología industrial*. Florida: McGraw Hill.
- Thatcher, J.B., Liu, Y., Stepina, L. P., Goodman, J.M., Treadway, D.C., (2006) IT worker turnover: an empirical examination of intrinsic motivation. *The Database for Advances in Information Systems* 37 (2/3), 133-146.
- Thatcher, J.B., Stepina, L.P., Boyle, R.J., (2003) Tirnover of information technology workers: examining empirically the influence of attitudes, job characteristics, and externals markets. *Journal of Management Information Systems* 19(3) 231-261.