

# **ADMINISTRACIÓN Y PRAXIS (TOMO I): UN ENFOQUE DESDE LA INDUSTRIA MAQUILADORA**

**Coordinadores:  
Mónica Lorena Sánchez Limón  
Oscar Javier Montiel Méndez**



VERDAD, BELLEZA, PROBIDAD

**UAT**







**Administración y praxis (tomo I):  
Un enfoque desde la industria  
maquiladora**



Consejo de  
publicaciones  
UAT

C.P. Enrique C. Etienne Pérez del Río  
PRESIDENTE

Dr. José Luis Pariente Fragoso  
VICEPRESIDENTE

Dr. Héctor Cappello García  
SECRETARIO TÉCNICO

C.P. Guillermo Mendoza Cavazos  
VOCAL

Dr. Marco Aurelio Navarro Leal  
VOCAL

Lic. Víctor Hugo Guerra García  
VOCAL

# **Administración y praxis (tomo I): Un enfoque desde la industria maquiladora**

Coordinadores:  
Mónica Lorena Sánchez Limón  
Oscar Javier Montiel Méndez



Primera edición, 2017

---

Coordinadores: Mónica Lorena Sánchez Limón, Oscar Javier Montiel Méndez  
Administración y praxis (tomo I): Un enfoque desde la industria maquiladora  
Universidad Autónoma de Tamaulipas – Colofón, 2018

164 p.; 17 x 23 cm

---

Centro Universitario Victoria  
Centro de Gestión del Conocimiento. Tercer Piso  
Cd. Victoria, Tamaulipas, México. C.P. 87149  
*consejopublicacionesuat@outlook.com*

D. R. © 2018 Universidad Autónoma de Tamaulipas  
Matamoros SN, Zona Centro Ciudad Victoria, Tamaulipas C.P. 87000  
Consejo de Publicaciones UAT  
Tel. (52) 834 3181-800 • extensión: 2948 • *www.uat.edu.mx*

Edificio Administrativo, planta baja, CU Victoria  
Ciudad Victoria, Tamaulipas, México  
Libro aprobado por el Consejo de Publicaciones UAT

Colofón  
Franz Hals núm. 130, Alfonso XIII  
Delegación Álvaro Obregón C.P. 01460  
Ciudad de México  
*www.paraleer.com/colofonedicionesacademicas@gmail.com*

ISBN Obra completa (Colofón): 978-607-8622-32-0  
ISBN (Colofón): 978-607-8622-33-7

Publicación financiada con recurso PFCE 2016

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra —incluido el diseño tipográfico y de portada—, sea cual fuere el medio, electrónico o mecánico, sin el consentimiento por escrito del Consejo de Publicaciones UAT

## Consejo Editorial del Consejo de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Tamaulipas

**Dra. Lourdes Arizpe Slogher**

Universidad Nacional Autónoma de México

**Dr. Amalio Blanco**

Universidad Autónoma de Madrid. España

**Dra. Rosalba Casas Guerrero**

Universidad Nacional Autónoma de México

**Dr. Francisco Díaz Bretones**

Universidad de Granada. España

**Dr. Rolando Díaz Lowing**

Universidad Nacional Autónoma de México

**Dr. Manuel Fernández Ríos**

Universidad Autónoma de Madrid. España

**Dr. Manuel Fernández Navarro**

Universidad Autónoma Metropolitana. México

**Dra. Juana Juárez Romero**

Universidad Autónoma Metropolitana. México

**Dr. Manuel Marín Sánchez**

Universidad de Sevilla. España

**Dr. Cervando Martínez**

University of Texas at San Antonio. E.U.A.

**Dr. Darío Páez**

Universidad del País Vasco. España

**Dra. María Cristina Puga Espinosa**

Universidad Nacional Autónoma de México

**Dr. Luis Arturo Rivas Tovar**

Instituto Politécnico Nacional. México

**Dr. Aroldo Rodríguez**

University of California at Fresno. E.U.A.

**Dr. José Manuel Valenzuela Arce**

Colegio de la Frontera Norte. México

**Dra. Margarita Velázquez Gutiérrez**

Universidad Nacional Autónoma de México

**Dr. José Manuel Sabucedo Cameselle**

Universidad de Santiago de Compostela. España

**Dr. Alessandro Soares da Silva**

Universidad de São Paulo. Brasil

**Dr. Akexandre Dorna**

Universidad de CAEN. Francia

**Dr. Ismael Vidales Delgado**

Universidad Regiomontana. México

**Dr. José Francisco Zúñiga García**

Universidad de Granada. España

**Dr. Bernardo Jiménez**

Universidad de Guadalajara. México

**Dr. Juan Enrique Marcano Medina**

Universidad de Puerto Rico-Humacao

**Dra. Ursula Oswald**

Universidad Nacional Autónoma de México

**Arq. Carlos Mario Yori**

Universidad Nacional de Colombia

**Arq. Walter Debenedetti**

Universidad de Patrimonio. Colonia. Uruguay

**Dr. Andrés Piqueras**

Universitat Jaume I. Valencia, España

**Dr. Yolanda Troyano Rodríguez**

Universidad de Sevilla. España

**Dra. María Lucero Guzmán Jiménez**

Universidad Nacional Autónoma de México

**DRA. PATRICIA GONZÁLEZ ALDEA**

Universidad Carlos III de Madrid. España

**Dr. Marcelo Urra**

Revista Latinoamericana de Psicología Social

**Dr. Rubén Ardila**

Universidad Nacional de Colombia

**Dr. Jorge Gissi**

Pontificia Universidad Católica de Chile

**Dr. Julio F. Villegas**

Universidad Diego Portales. Chile

**Ángel Bonifaz Ezeta**

Universidad Nacional Autónoma de México





# Índice

<b>Prólogo</b>	<b>11</b>
<b>Introducción</b>	<b>13</b>
<b>Capítulo 1.</b> El trabajo más fácil de conseguir: una reflexión sobre las experiencias de mi trabajo en la industria maquiladora de ciudad Juárez, Chihuahua Saraí Esparza Mendoza, Oscar Javier Montiel Méndez, Yesenia Sánchez Tovar y Mariana Zerón Félix	<b>17</b>
<b>Capítulo 2.</b> Factores que influyen en la rotación del personal operativo en la industria maquiladora de ciudad Juárez, Chihuahua. Sonia Karina Pérez Escobedo, Cristian Bernardino Avalos Linares y Maribel Canchola Somoza	<b>41</b>
<b>Capítulo 3.</b> ¿Capital o recurso humano?: Dinámica de la motivación laboral en los trabajadores de una empresa maquiladora en ciudad Juárez, Chihuahua. Perla Viridiana González Torres, Cinthia Gisela Pérez Hernández y Manuel López Delgado	<b>61</b>
<b>Capítulo 4.</b> Un largo y profundo sueño: experiencias de 5 operadores de la industria maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua. Jonathan Arturo Galván Mejía, Oscar Montiel Méndez y Claudia Ivette Rodríguez Lucio	<b>85</b>
<b>Capítulo 5.</b> Ausentismo: síndrome del empleado maquilador, reflejo del neoliberalismo laboral Virginia Guadalupe López Torres, Mónica Lorena Sánchez Limón y Luis Ramón Moreno Moreno	<b>107</b>
<b>Capítulo 6.</b> Diferencias de género en la percepción de la justicia organizacional. un análisis en el mercado laboral de la maquila Pedro Alberto Herrera Ledesma, Mónica Lorena Sánchez Limón, Virginia Guadalupe López Torres y Guillermo Mendoza Cavazos	<b>131</b>



# Prólogo

La industria maquiladora y manufacturera de exportación es símbolo inequívoco de la visión de México como potencia productiva, y para el Consejo Nacional Índex es un orgullo formar parte de este texto académico, en el que se da cuenta del trabajo original producto de una exhaustiva documentación de sus autores.

Nos enorgullecen los esfuerzos académicos que se desarrollan, convencidos de que el interés nacional, reconoce y se interesa en las actividades económicas importantes en México, tanto por el volumen de empleo generado como por el volumen de exportaciones. Es una industria que aporta al fortalecimiento del tejido social de México, porque oferta empleo en regiones estratégicas, en las que las familias obtienen una fuente de sustento y la posibilidad de realizar sus sueños de vida.

La manufacturera de exportación al paso del tiempo ha experimentado cambios, en la actualidad sus retos están cifrados por la globalización, la alta competencia internacional y, desde luego también, por una fuerte presión interna para lograr una mayor distribución de beneficios de la actividad económica y contribuir con el bienestar social.

Desde Índex nacional hemos abordado estos retos con gran responsabilidad, el empleo generado en la industria es un empleo estable, con acceso a empresas globales que operan con políticas y normas internacionales de calidad, en donde los programas de “detección de necesidades de capacitación”, brindan amplias posibilidades de desarrollo al capital humano.

La industria maquiladora actúa con responsabilidad social, es una industria que da acceso a un gran número de actividades de capacitación, que permiten al trabajador hacer carrera dentro de la misma empresa. Éste es tema que se presenta en el texto, que tiene que ver justamente con el costo de la rotación de personal, en donde los autores demuestran, de forma extraordinaria, que perder personal y sustituirlo representa grandes costos para la empresa. La rotación del personal operativo en cualquier industria representa una inversión muy alta, por lo que resulta más rentable mantener al personal, capacitarlo y brindarle posibilidades de hacer carrera.

Valiosa información es la que aporta el texto, referente a los costos para reemplazar el capital humano, que pueden oscilar de entre 90 hasta un 200%, del salario asignado a una persona anualmente. Esto lo tenemos perfectamente claro en la industria de exportación, porque resultará mucho más competitivo invertir en retener al personal, que tener que pagar los altos costos de la rotación. De gran valor resultan las preguntas planteadas aquí: ¿Qué significa para la empresa un

empleado valioso calificado y con talento?, ¿Cuánto cuesta perder un empleado valioso y cuánto hay que invertir para retener al personal talentoso?

Por todo ello me congratula la realización de este trabajo académico, que aporta información valiosa desde la perspectiva administrativa de la industria maquiladora de exportación, en donde se han analizado todas las vertientes y seguramente proporcionará también información que pudiéramos colocar en el área de oportunidades, de todo aquello que significa mejora continua.

La plataforma regional manufacturera en México ya se encuentra entre las más competitivas del mundo y es una responsabilidad de los autores generar material valioso como el que tiene el lector en sus manos. Esta obra surge en un momento oportuno.

Disfruten como un servidor de esta lectura, deseo sirva como un disparador de más razonamientos para socializar las oportunidades y retos que tenemos en la Industria Global de México.

**Lic. Federico Serrano Bañuelos**

Presidente del Consejo Nacional  
de la Industria Maquiladora  
y Manufacturera de Exportación

# Introducción

Como instituciones educativas la Universidad Autónoma de Tamaulipas, la Universidad Autónoma de Baja California, la Universidad Autónoma de Baja California Sur, la Universidad de Guanajuato, la Universidad Tecnológica de Querétaro, la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, y la Universidad EAFIT de Colombia, preocupadas por factores contextuales actuales, decidieron establecer las bases mediante las cuales formaron la red denominada Gestión y Desarrollo de Territorios Innovadores Sostenibles (GYDETIS), a fin de desarrollar sinergias colaborativas con actores públicos, privados y sociales a nivel local, regional, nacional e internacional, ofreciendo servicios y soluciones de calidad en base a procesos acreditados desde un enfoque nacional con cobertura regional significativa, que reconoce las fortalezas, vocaciones, competencias y recursos de cada territorio en virtud de la operación simultánea de una estructura organizacional de amplia cobertura.

Su objetivo general es coadyuvar en la evaluación y estudio de escenarios estratégicos que incidan en la gestión y el desarrollo innovador sostenible del territorio, a través de las capacidades, experiencias y oportunidades de los cuerpos académicos y grupos de investigación que integran la GYDETIS.

Se abordarán los objetivos específicos siguientes:

- a. Coadyuvar en el desarrollo de propuestas de política pública a fin de impulsar la construcción y/o consolidación de territorios innovadores sostenibles
- b. Formular y evaluar proyectos de investigación desde una perspectiva multidisciplinaria con el propósito de generar conocimiento
- c. Aportar a la generación de nuevo conocimiento a través de la dirección conjunta de tesis, de prácticas de movilidad académica de los investigadores y estudiantes involucrados en la GYDETIS.
- d. Garantizar la sostenibilidad operativa y estratégica de la GYDETIS.

La creación de redes nacionales e internacionales para sustentar la construcción del presente tomo I; enmarca esta contribución a la literatura, serie de libros en diversos tópicos de la Administración, hasta donde conocemos única en su tipo en América Latina. Es nuestro deseo que las aportaciones contenidas en este tomo sean provocativas y que, a través de la diversidad de sus autores y temáticas, permitan generar reflexiones que nutran las nuevas dinámicas abordadas en los distintos ámbitos sociales (educativos, industriales, organizacionales, públicos) a través de la propia multidimensionalidad de sus contenidos.

Es así que en este primer tomo, de la serie enfocada a la Industria Maquiladora de Exportación, en el capítulo 1. El trabajo más fácil de conseguir:

una reflexión sobre las experiencias de mi trabajo en la industria maquiladora de ciudad Juárez, Chihuahua. Los autores realizan un acercamiento hacia la vida de una mujer dentro del contexto maquilador, reflejando las vivencias cotidianas experimentadas durante su labor como operadora de producción dentro de esta industria, que en la actualidad ha ocasionado algunos movimientos laborales en el país, los cuales son motivo de gran relevancia y profunda reflexión por considerarse entes superlativos para las economías nacionales y el desarrollo sustentable y sostenible de los países.

Las dificultades expresadas en éste, dan entrada al capítulo 2. “Factores que influyen en la rotación del personal operativo en la industria maquiladora de ciudad Juárez, Chihuahua”, y al capítulo 3. “¿Capital o recurso humano?: Dinámica de la motivación laboral en los trabajadores de una empresa maquiladora en ciudad Juárez, Chihuahua. Liderazgo para la innovación organizacional a través de la motivación: El caso de una empresa maquiladora en ciudad Juárez”. Trabajo duro, horas largas, se sugiere son algunos de los factores que inciden en dicha rotación, dando aportes interesantes que nos llevan a ver dicha problemática desde un estudio de caso de tres empresas maquiladoras y así, construirlo e interpretarlo de forma rica, densa e integral.

Por ello, el capítulo 4. ¡Cuando el trabajo es un placer, la vida es una alegría! Cuando el trabajo es un deber, la vida es una esclavitud: historias de vida de 5 operadores de la industria maquiladora de ciudad Juárez, Chihuahua. Intenta abordar las raíces de dicha problemática aún más a fondo, por medio del relato de vida de personas con diferentes características y como sobrellevaron dicho contexto laboral, así también el más importante y, que finalmente incide en el primero, lo familiar.

En el capítulo 5, el ausentismo es un fenómeno multifactorial, originado principalmente por la percepción negativa del colaborador en los temas: La forma en cómo se da la interacción con los jefes de línea, imagen corporativa, el desarrollo de la capacitación-comunicación y las especificaciones del turno. Por su importancia clave en el proceso corporativo, operacional y productivo de la Industria Maquiladora en México, el capítulo 5, “Ausentismo: síndrome del empleado maquilador, reflejo del neoliberalismo laboral”, aborda el prisma de elementos que conllevan a que este fenómeno aparezca en diversas empresas, con las consecuencias negativas en los procesos ya mencionados.

El capítulo 6.” Diferencias de género en la percepción de la justicia organizacional. Un análisis en el mercado laboral de la maquila”. Cierra el presente tomo con el ápice organizativo tan cuestionado y medular de ésta y toda industria: La justicia organizacional. Definida como la percepción de los miembros de una

empresa de cómo se toman las decisiones en el interior de ésta; evaluación subjetiva que realizan sus miembros sobre la justicia percibida en relación a las reglas existentes, a los procedimientos que se emplean para implementarlas, al trato justo y digno de su persona, y a la evaluación de la información recibida; influyendo en sus actitudes y conductas posteriores, modificando su compromiso, satisfacción, desempeño, rendimiento, productividad y rotación, entre otras conductas y actitudes. Un hallazgo interesante es que la justicia interpersonal en mujeres y hombres se relaciona positivamente con las prestaciones, algo no observado en la literatura de la materia

Pero todo lo anterior sugerimos necesario insertarlo dentro de un enfoque sistemático, y en futura concomitancia con los tomos futuros de la serie. El objetivo de los contenidos aquí expuesto no es otro más que brindar al lector una lectura multidireccional, práctica y teórica que permita, entender más acerca de los conceptos aquí expuestos, sino de la trascendencia de su práctica en la sociedad y áreas de oportunidad que se abren a partir de ello. Y, como siempre, hacemos votos porque ello coadyuve en su trascender como individuo y miembro de una sociedad, que aporte positivamente hacia ella.

Un cierre personal: Cuando inició este viaje los integrantes de la red teníamos una idea de cómo pudieran salir las cosas. Creo que éstas se dieron más rápido de lo que creímos. Y estamos muy contentos de que así haya sido. Ello habla del decidido compromiso de todos y cada uno de sus miembros, en apoyar los esfuerzos individuales y grupales que emergen día a día en nuestra sociedad, a fin de hacerla más justa y equitativa desde todos los ámbitos, incluyendo desde luego, el que nos concierne en la elaboración de este tomo: La industria.

La red siempre lo intentará. Es una promesa hacia nosotros, y aún más superlativo, hacia usted estimado lector.





# CAPÍTULO 1

---

## **El trabajo más fácil de conseguir: una reflexión sobre las experiencias de mi trabajo en la industria maquiladora de ciudad Juárez, Chihuahua**

---

Saraí Esparza Mendoza<sup>1</sup>  
Oscar Javier Montiel Méndez<sup>2</sup>  
Yesenia Sánchez Tovar<sup>3</sup>  
Mariana Zerón Félix<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Egresada de la Licenciatura en Administración de empresas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) y empleado de la industria maquiladora en Ciudad Juárez, Chihuahua.

<sup>2</sup> Profesor investigador en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ). Doctor en Ciencias de la Administración por la UNAM, Perfil deseable PRODEP y líder del cuerpo académico de Innovación y Emprendimiento.

<sup>3</sup> Profesora de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT) y Doctora en Economía y gestión de las organizaciones por la Universidad de Zaragoza, España, Miembro del Sistema Nacional de Investigadores y perfil PRODEP, Correo electrónico: yesanchez@docentes.uat.edu.mx

<sup>4</sup> Profesora de tiempo completo en la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT), Doctora en Ciencias Administrativas por la misma institución. Perfil PRODEP, líder del cuerpo académico Estrategias y desarrollo regional y Responsable del capítulo Gestión del conocimiento de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA, A.C.). Correo electrónico: zfmariana@docentes.uat.edu.mx



## **1. Introducción**

La autoetnografía es cada vez más un método de investigación reconocido y utilizado en las ciencias sociales. Diversos autores han señalado a la autoetnografía como una estrategia válida de investigación (Trahar, 2009; Ellis, Adams y Bochner, 2011). Aun cuando han existido diversas voces contrarias a ello (Denzin y Lincoln, 2000), la amplia literatura actual sobre este método sugiere un contexto ya superado. El término ha tenido un incremento tanto en su uso como en su aceptación dentro de la investigación antropológica y sociológica (Hunt, Scott A. y Ruiz Junco, 2006), así como en la educativa (Starr, 2010).

El presente tiene como objetivo realizar una aproximación a las experiencias de una estudiante de administración en la industria maquiladora en Cd. Juárez y en cuyo ámbito laboral se desarrolló como operadora de producción y otros puestos de bajo perfil jerárquico, en ese entorno pudo reflexionar acerca del ambiente laboral que existe dentro de las empresas donde laboró, bajo la consideración de que describir lo que un trabajador vive día a día en este tema sugiere asuntos que pueden ser de suma importancia para dicha industria.

El presente relato expone cómo es la vivencia de estos trabajadores de bajo perfil y algunos elementos dentro de ella que se reflejan en la motivación que muestran en dichas empresas, y cuál es la manera en que ellos se desenvuelven en el trabajo.

Se hablarán de diferentes empresas en diferentes situaciones para dar un análisis más amplio de lo que se vive en dicha industria. Se abordarán cuatro empresas diferentes en donde la estudiante se desarrolló laboralmente y donde cada empresa tiene diferentes formas de abordar el contexto laboral.

## **2. Autoetnografía**

La autoetnografía implica investigar sobre uno mismo, y escribir sobre experiencias que han tenido un impacto significativo en la vida del investigador (Ellis, Adams y Bochner, 2011).

Este método fue seleccionado debido a que su proceso da un acceso profundo a diversas experiencias vividas en el objeto abordado en la investigación, acercándose simultáneamente tanto el objeto (tema) como el sujeto (investigador), ya que puede proporcionar un examen de las experiencias vividas en relación con aquellas similares experimentadas por otros, como un medio de encontrar patrones o teoría. Otorga y aborda hechos sociales con gran detalle (Pole y Morrison, 2003). “Las autoetnografías son altamente personalizadas, textos reveladores en los cuales los autores cuentan relatos sobre su propia experiencia vivida, relacionando lo personal con lo cultural” (Richardson, 2003, pág. 512).

La fuerza de este método radica en que puede comunicar “la inmediatez, la fisicalidad y emocionalidad de la experiencia, pero también sus elementos psicológicos y sociales, el diálogo interno del escritor consigo mismo y también situar la experiencia dentro de un amplio contexto social” (Allen-Collinson y Hockey, 2005, pág.193).

Engstrom (2012) señala que, en años recientes, diversos investigadores en emprendimiento han iniciado un movimiento donde el objetivo es estudiar y describir éste desde diferentes estrategias de naturaleza narrativa (véase a Rae y Carswell, 2000; Steyaert y Hjorth, 2003; Hjorth y Steyaert, 2004; Bruni, Gherardi, y Poggio, 2005; Berglund, 2007). Fletcher (2011) comenta sobre la relevancia del trabajo seminal de Bengt Johannisson, quien inició investigaciones en el área de emprendimiento que hacían constar la importancia de profundizar en la contextualización de éste, llámese localidades, comunidades, regiones y familias, abriendo nuevas posibilidades a métodos de investigación que localizaran al investigador como actor participativo y con ello, enfatizar las relaciones participativas y que la acción emprendedora tiene intrínsecamente, coadyuvando a transformar o rediseñar los límites propios de un individuo. Así, la presente propuesta es una contribución a este movimiento.

La autoetnografía reta a la ortodoxia que coloca al investigador como un ente neutral y silencioso, lo cual puede dejar a éste vulnerable a ser considerado “irracional, particularista, privado y subjetivo, en lugar de ser razonable, universal, público y objetivo” (Greenhalgh, 2001, pág.55). Esto resulta aún necesario para una variedad de autores que afirman que, en buena medida, las formas de investigar todavía están ancladas en presupuestos positivistas y terminan respondiendo a una “ortodoxia metodológica” (Hesse-Biber, 2010, pág. 455). En el presente artículo (algo también realizado por Gottlieb, 2015) esto es solventado al incluir un relato de otro maestro (segunda parte) miembro de la ATE, quien también vivió experiencias dentro de dicho contexto, proveyendo de un rico y denso ejercicio de reflexión tanto para el investigador como para el lector. Al final, ello resulta en autoanálisis y transformación (Chang, 2008; Chase, 2011), y permite al lector una contrastación de su vida para una validación o descubrimiento (Chang, 2008).

Richardson (2000) sugiere 5 factores por los cuales se pueden evaluar narrativas personales:

- (a) Contribución sustancial: ¿La narrativa contribuye a nuestro entendimiento de la vida social?
- (b) Mérito estético: ¿Es suficientemente complejo y no aburre?
- (c) Reflexividad: ¿La subjetividad del autor ha sido tanto el productor como el producto del propio texto?
- (d) Impacto: ¿Me afectó emocional o intelectualmente? ¿Me genera nuevas preguntas o me mueve a la acción?

- (e) Expresa una realidad: ¿El texto emana una sensación de una experiencia vivida en carne propia?

Respecto a la validez, se sugiere juzgar a los textos autoetnográficos en la utilidad de la historia (Bochner, 2001) más que solamente en su exactitud, y sobre la generalización de la autoetnografía; Ellis (2004) sugiere se da ésta no solo desde el actor, sino también desde los lectores, ello, a través de la resonancia que causa el texto en las propias vidas y experiencias vividas de los lectores (Richardson, 1997), con la intención de abrir no cerrar la conversación o el debate (Ellis, 2004).

### **3. Testimonio**

Soy una estudiante de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, del décimo semestre. Entré a trabajar en la industria maquiladora, porque necesitaba pagar las colegiaturas de la universidad y para poder ayudar en los gastos de mi casa, ya que mi papá era la única persona que trabajaba, mi mamá se quedó desempleada y pues necesitábamos un dinero extra, la industria maquiladora era lo más accesible y lo más fácil para entrar a trabajar. El hecho de ser estudiante de la universidad no asegura a nadie un buen trabajo, ni siquiera ya terminada la carrera podemos asegurar que tendremos un buen trabajo; creo que no soy la única que ha tenido que pasar por la industria maquiladora, ya que he sabido de varios de mis compañeros de escuela que están estudiando y trabajando al igual que yo en la misma empresa, y por no encontrar un puesto mejor en algún otro lugar, es más fácil entrar a trabajar de operadoras de producción, que es lo más fácil de conseguir.

Ya con el paso del tiempo se puede saltar a diferentes puestos dentro de la empresa, pero esto no es tan fácil como parece, porque puede llegar a tardar algún tiempo dependiendo de cómo es que las personas se desenvuelven. Antes de entrar a la carrera yo creía que cualquier persona me contrataría por el hecho de tener una carrera universitaria o por estudiar en la universidad, pero la realidad es que las cosas son muy diferentes. Hay muchas personas dentro de las empresas esperando por un buen puesto, muchas ni siquiera estaban estudiando, pero la experiencia laboral que tenían las ayudaba a crecer.

Ésta es mi experiencia laboral. Desde el 2012, que fue mi primer trabajo en la maquiladora, hasta la fecha he vivido diferentes casos, en diferentes empresas muy distintas la una de la otra. Este escrito se hizo con el fin de analizar la situación que viven los empleados día con día dentro de la industria maquiladora, y que se den cuenta lo que los empleados necesitan en verdad para estar mejor motivados, también ver que los estudios de muchos de los investigadores acerca de este tema

son muy importantes, pero que no alcanzan a visualizar totalmente lo que se vive, porque tal vez muchos de ellos no supieron lo que era realmente el trabajo dentro; no es lo mismo analizar las cosas desde afuera como verlas y vivirlas de cerca.

Espero que estos relatos sean de interés para los lectores y se pueda abrir un poco más el panorama de lo que es la verdadera motivación o las necesidades que los empleados de cualquier empresa necesitan para trabajar de una manera adecuada, y también espero que muchos de los lectores se sientan identificados, sí es que ellos vivieron lo mismo que yo pasé.

### **3.1 El inicio de mi historia laboral: primer contacto con la realidad**

La primera empresa donde comencé a laborar alcanzó alrededor de 2 500 empleados, es una empresa taiwanesa, su giro era los celulares. La razón porque trabajé en esa empresa fue porque uno de los supervisores me recomendó, entré como inspectora de Calidad; en el área en donde empecé realmente no tenía experiencia porque nunca había trabajado en una maquiladora.

En el área que estaba se ensamblaban los teléfonos celulares. En los meses que estuve en esa área el trabajo era muy fácil, la gente no se quejaba mucho respecto al trabajo, pero con la comida eran impresionantes las quejas que se tenían, la gente estaba demasiado inconforme con la comida que se servía, al principio la comida era buena, pero conforme comenzó a aumentar el trabajo ya la comida no era preparada de una buena forma, muchas de las personas que trabajaban en este lugar renunciaban a causa de este factor, que a mi punto de vista era demasiado irracional, ¿cómo podía una persona renunciar a causa de la comida?, pero después comencé a analizar que realmente la comida era un factor importante para las personas, porque ellas se la pasaban discutiendo de que en otro lugar daban mejor comida que en el lugar donde estaban laborando actualmente. En las otras empresas los sueldos no eran tan buenos, pero la comida en este lugar no era de motivación, por lo que me pude dar cuenta ni un sueldo es de motivación para los empleados, ya que influyen varios aspectos para que el empleado pueda estar motivado dentro de una empresa. La cafetería en este lugar no la cobraban.

En una de las ocasiones a uno de los empleados le salió un gusano en su comida, en mi caso yo no comía en la cafetería por cuestiones de que estaba muy fea, prefería comprar comida en otro lugar.

Para las personas la comida bien preparada era complemento del el sueldo que recibían, tal vez los empleados de esta empresa no lo decían abiertamente, pero era realmente lo que daban a entender. Esta empresa era una de las empresas mejor pagadas, pero como se ha ido mencionando, tenía muchas áreas que mejorar en cuestión de motivar al empleado.

Algo de lo que me pude dar cuenta era que a las personas les gustaba el ambiente de trabajo, porque era un ambiente bueno, todas las personas convivían muy bien con los operadores de la línea, tanto los de calidad como los de producción tenían muy buena relación, en mi propia experiencia a mí me gustaba trabajar en ese lugar ya que muy pocas veces nos llamaban la atención y, si algo salía mal, el técnico de calidad trataba de ayudarnos en todo lo posible, el supervisor pocas veces se metía en nuestro trabajo, casi siempre el que estaba a cargo de nosotros era el técnico de calidad.

Otro aspecto positivo de este lugar era que rápidamente una persona que se desenvolvía en su trabajo podía subir, lo malo era que muchas de las veces cuando los subían de puesto, esto implicaba más responsabilidades, pero el sueldo seguía siendo el mismo. Se dio en un compañero que era jefe de grupo y su sueldo era de \$900.00 pesos al cabo de seis meses lo subieron a supervisor, pero su sueldo nada más aumentó a \$1 000.00 pesos y así duró casi seis meses (ya con el puesto de supervisor) con el mismo sueldo. A mí en lo personal a los dos meses de haber estado de inspectora me cambiaron de área y de puesto, donde me subieron a técnico de calidad, pero a diferencia de los demás, a mí en dos meses me aumentaron mi sueldo yo ganaba \$95.00 pesos diarios y me subieron el sueldo a \$120.00 pesos. En esta área era donde se hacía la tablilla del celular, había personas provenientes de China y Filipinas con un ambiente laboral muy distinto, en mi experiencia laboral me gustó trabajar en esa área, disfrutaba mi trabajo, porque me relacionaba con personas de otras partes del mundo.

Ese hecho era una de mis motivaciones, por las cuales me gustaba ir a trabajar, pero no nada más era mi experiencia personal, había otras personas que disfrutaban compartir con los trabajadores que laboraban en esa empresa, realmente había muchas faltas de motivación, pero los sueldos eran muy buenos, y eso hacía que los empleados permanecieran en la empresa.

Una desventaja de esta empresa era que la mayoría de las personas eran contratadas por agencia y era otro de los factores que afectaba a los empleados, porque estaban con el miedo de que en cualquier momento podrían perder su trabajo y pues como trabajadores todos queremos la seguridad que nos da una compañía cuando estás debidamente inscrito dentro de ella.

El trabajo realmente no era muy pesado, pero era muy tedioso porque se trabajaba con materiales demasiados pequeños, las personas ya no trabajaban de manera adecuada a pesar de que el trabajo era demasiado sencillo, salían más fallas de lo común y estaban teniendo muchas quejas de clientes por el bajo desempeño del personal. La mayoría de las fallas que había era debido a la negligencia por parte de los empleados, ya no hacían bien las cosas, a mi punto de vista los empleados



se relajaron demasiado por el hecho de que no les llamaban la atención, al cabo de un mes se implementaron las 5 Eses. En japonés Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu y Shitsuke que en español se traducen Clasificación y Descarte; Organización; Limpieza; Higiene y Visualización; Disciplina y Compromiso. Esto comenzó a irritar a las personas, incluso a mí misma que sabía que esta área era importante en la empresa, la función del personal de esa área era mantener las otras áreas limpias y ver que los empleados estuvieran conectados (la razón de que los empleados deberían estar conectados era porque se trabajaba con materiales sensibles a la electrostática), los empleados reaccionaron de una manera incorrecta, porque estaban acostumbrados de que nadie les dijera nada, lo cual me hizo reflexionar en que las personas se acostumbran a estar en un estado de confort, pero esto no los hace más competitivos sino todo lo contrario y esto no crea motivación para los empleados, porque muchos de ellos, al fin de cuentas, dejan de ir a su trabajo, porque les parece demasiado aburrido.

Muchos de los empleados asistían a su trabajo, porque lo consideraban un club social y por esta cuestión asistían a trabajar; otros asistían para ver a su novio o novia, ya que muchas personas estando casadas, o no casadas, tenían un romance con algún empleado de la empresa. Pero esto también afectaba a muchos de los que trabajaban ahí, ya que muchos de sus esposos trabajaban en ese lugar y con los rumores o chismes que se hacen dentro de la industria maquiladora, las parejas de estas personas en vez de enfocarse en su trabajo se la pasaban cuidando a los esposos. Muchas de las veces hubo conflictos dentro de la empresa por esta cuestión, así que el exceso del personal, también era un problema para los empleados, porque entre mayor la cantidad de gente es posible engañar a las parejas con mayor frecuencia. Tal vez esto no parezca muy relevante, pero realmente sí lo es, porque las personas en ocasiones no iban motivadas de ninguna manera por los problemas que tenían, más bien su motivación era encontrar a la persona con la cual los engañaba su pareja.

Había otra situación de disgusto entre los empleados, era el trato que los guardias daban al personal; la forma de trato de ellos era demasiado áspera, en la planta no dejaban introducir nada dentro de las instalaciones, esto era por política de la empresa, ya que anteriormente se habían presentado muchos robos de memorias de teléfonos e incluso de teléfonos ya terminados.

Esto también influyó a que el trato de los guardias fuera de esta manera, nos revisaban a la entrada para que no pudiéramos meter objetos personales, primero con el fin de que a la hora de salida no pudiéramos pretextar de que los arcos detectaban metal y esto provocaba que sonara la alarma, no se permitía meter anillos, cadenas, aretes, pulseras, pasadores, broches de metal y, de la misma manera, a la salida la revisión se hacía más a fondo para evitar cualquier robo.

En una ocasión me tocó que metí un brillo, lo cual también estaba prohibido, y los guardias se dieron cuenta de que lo traía, pero yo no lo quise admitir porque me iban a levantar un reporte y tenía dos semanas que había ingresado a la planta, y con cierto número de reportes nos daban un descanso y tampoco nos promovían para otro puesto, como no quise admitir que traía algo me metieron a un cuarto para que me quitara la bata. Una mujer se metía con nosotros para revisarnos bien, la verdad esta situación fue muy incómoda, había muchas personas que se quejaban, porque en ocasiones los arcos sonaban por el metal que contenía el pantalón y aun así ellos abusaban de su autoridad.

Esta cuestión era muy importante para los empleados sobre todo para los operadores de producción, porque les quitaba tiempo para ir a la cafetería, ya que la cafetería se encontraba en otro edificio, así que era necesario trasladarse de un edificio a otro y esto implicaba revisión cada vez que entraban o salían. Les recortaba el tiempo de descanso y se convertía en una inconformidad para los empleados; lo que comentaban era que en ninguna empresa prohibían los objetos personales, según ellos todos los lockers estaban dentro de la empresa, mientras que en la otra empresa éstos se encontraban fuera de los edificios, lo que presentaba muchos robos, que según rumores eran cometidos por los mismos guardias. Esto era demasiado molesto, porque muchas de las veces no había nadie en esas áreas nada más que los guardias y ellos tenían las combinaciones de todos los candados de los casilleros, no había nadie más que las tuviera, a menos que el empleado se la proporcionara a otra persona, ellos prohibían estrictamente compartir casillero con otra persona, precisamente para evitar este tipo de problemas, pero aunque las personas no compartieran casillero se desaparecían cosas, lo más común era que desaparecieran los teléfonos celulares, pero no nada más eso, se llegaron a perder suéteres, incluso hasta bolsas de mano; en mi caso yo tenía mucho temor al dejar mi celular en mi casillero, ya que a varios compañeros les había pasado que se los robaban, era una situación muy mala porque muchas de las personas se iban por este pequeño detalle, esto a su vez les impedía trabajar de una manera tranquila ya que siempre estaban pensando si sus pertenencias estarían resguardadas.

Otro factor que a muchas personas desmotivaba fue cuando se abrieron los turnos especiales, obligaban a las personas a que se quedaran más de doce horas y esto afectaba, porque no había días de descanso, ya que se nos obligaba a ir todos los días de la semana. La manera en que incentivaban para no faltar al tiempo extra era dando bonos adicionales, a mí me parecía una buena prestación. A las personas que tuvieran asistencia perfecta de tiempo extra, esto incluía sábados y domingos, entraban en una rifa para un carro; después decidieron rifar dos carros, ya que los requerimientos eran demasiado grandes y necesitaban mejores incentivos. Al

principio, las personas asistían al trabajo, pero eso no fue por mucho tiempo, los empleados comenzaron a faltar, ya no había forma de detenerlos, era demasiado tiempo el que pasaban trabajando, así que preferían faltar, aunque los sueldos eran buenos y los tiempos extras eran muy buenos, aun así no se podía retener a las personas.

En el caso del área de calidad era obligatorio ir a trabajar, para nosotros no era opcional el tiempo extra, por el hecho de que había demasiado trabajo y teníamos que supervisarlos, pero realmente el tiempo se iba muy rápido, porque me podía relacionar con otras personas, yo empecé a aprender otro idioma y comencé a comunicarme con los chinos, ellos al principio eran poco sociables con las personas mexicanas por la cultura de su país, la forma de trabajar y de comportarse es demasiado diferente a la de nosotros. En una ocasión vi a un grupo de chinos dentro del área de trabajo, estaban sentados (ellos se sientan en cuclillas por cultura) y llegué y me senté junto con ellos y así romper todas esas cosas era un estímulo para mi trabajo. Eso me hacía sentir que estaba progresando, ya que mejoré mi inglés y, como ya lo mencioné, comencé a aprender un idioma y cultura distinta.

La razón por la que terminé la relación laboral fue porque la empresa empezó a tener problemas con los pedidos, comenzaron a recortar mucho personal y pues como era por agencia las personas no podían reclamar nada. Yo renuncié porque el supervisor habló conmigo y me dijo que me iban a cambiar de turno y yo no podía trabajar en ese turno por cuestión de la escuela y pues me vi obligada a renunciar.

### **3.2 Una realidad más hostil, pero una posibilidad futura**

La segunda empresa era taiwanesa. En esta empresa entré a trabajar de operadora, era un área parecida a la que trabajé anteriormente, ya que se hacían las tablillas, pero en este caso eran tablillas más grandes, el producto que se realizaba eran cajas de cable módem.

En esta empresa me pusieron en la operación de inspección, por el antecedente que tenía de calidad. En esta empresa había personas de hasta 17 años laborando, pero la gente nueva que entraba se iba muy rápido, los sueldos eran muy malos y no los subían, y las personas se desmotivaban rápidamente.

Me desmotivaba el hecho de que hubiera personas con tanto tiempo trabajando en esta empresa y seguían teniendo el mismo sueldo. Las personas que estaban en un puesto más alto era porque llevaban muchos años trabajando y solo con la antigüedad podían subir de puesto, el tiempo que duré en esta empresa fueron cuatro meses, la verdad es una empresa con muchas desventajas y muchos de los empleados no volverían a laborar en ella, bueno al menos en mi experiencia

personal no volvería a trabajar, el ambiente de trabajo no era muy bueno, no había buena relación entre los jefes directos, eran personas muy mayores, ya que su tiempo laborado era de 17 años o poco menos. No había tan buena relación entre empleados, les era muy difícil enseñar los conocimientos que ellos tenían, desde mi punto de vista eran personas egoístas, que pensaban que tal vez no habría nadie mejor que ellos o por celos a que alguien más realizara su trabajo.

Otra desventaja que tenía la empresa es que explotaba demasiado a los trabajadores, el ambiente laboral no era agradable, mi jefe de grupo era una persona demasiada severa, no dejaba que platicáramos en lo más mínimo, se molestaba, pero nos decía de una forma muy sutil que no lo hiciéramos. A mi lugar de trabajo se acercaban muchas personas para platicar conmigo y él les decía que por favor se retiraran y me regañaba, diciéndome que no podían estar platicando, mi contestación era de que no era mi culpa si una persona llegaba a platicar; al mes me quitaron de esa operación y me cambiaron a otra, mi jefe de grupo decía que me desenvolvía muy bien en el trabajo, aunque platicaba mucho. El trabajo no era pesado pero entre más cosas aprendía una persona, más le cargaban el trabajo y eso fue lo que me pasó, mientras más actividades podía realizar más me daban, pero ésta no era la peor parte, lo peor es que no se nos reconocía nuestro trabajo y las personas no se sentían motivadas, porque los jefes no los reconocían, aunque lo hicieran muy bien.

Tuve un problema muy fuerte con el jefe de grupo y el supervisor, por cuestión de que no me dejaban platicar con nadie, tenía muy poco en esa operación y me atrasé, porque tenía muy poco tiempo, necesitaba traer material de otra área, pero me dejaron sola, donde la otra persona que estaba conmigo tenía 14 años en esa estación, pero no me ayudaba, entonces el jefe de grupo al final de turno vio que me había atrasado demasiado y me dejó 10 minutos más después de mi turno, cuando el resto de la gente salía 5 minutos antes, esa cuestión aún me desmotivó más y comencé a trabajar de una manera muy incómoda, comencé a tener inconformidades y los problemas con ellos aumentaron más, el jefe de grupo nunca me auxiliaba. En otra ocasión me amenazó con cambiarme de estación si seguía platicando, yo anteriormente le había dicho que no me cambiara, porque estar en una estación demasiada tranquila me causaba sueño, por el hecho de que tenía escuela y trabajo al mismo tiempo, pero aun así no me tomó en cuenta y la situación ya se estaba tornando más personal que laboral, lejos esto de motivarme me causaba un disgusto e iba a trabajar, porque necesitaba del dinero, pero a diferencia de mi primer trabajo no tenía ningún deseo de ir a trabajar, el resto de las personas platicaban, mientras que a mí me tenía prohibido que los demás empleados se acercaran a platicar conmigo. A mí no me pareció la forma en la que

me trataban, cuando iba a trabajar ya iba con una mala actitud por los roces que tenía con mis superiores.

En el caso de esta empresa la comida era muy buena, pero ni el sueldo ni el ambiente de trabajo eran buenos y eso me hacía tomar una mala actitud porque no había algo que me motivara, sabía que iba a estar en una estación en la cual no trabajaba a gusto y que si no me apuraba en mi trabajo, tal vez me dejarían más tiempo después de mi hora de salida, empecé a ver que hay diferentes cosas por las que las personas no trabajan de manera cómoda, porque los superiores no se preocupan muchas de las veces en cómo se sienten los trabajadores, las personas deciden dejar el lugar donde no se sienten a gusto para buscar un mejor sitio donde no solo les paguen bien, si no que se les reconozca su trabajo y el ambiente de trabajo sea bueno.

Días después fui a hablar con la persona encargada de laborales exponiéndole los problemas que estaba teniendo con el supervisor y el jefe de grupo, le mencioné la situación y él me dijo que iba a hacer lo posible por solucionar el problema, que ya anteriormente había tenido problemas tanto con el supervisor como con el jefe de grupo, pero aun así yo tenía que hablar con ellos. Cuando llegué al área de trabajo pasaron unos pocos minutos cuando llegó el supervisor y me dijo que porque no me había acercado primero con él, antes de haber ido a hablar con el de laborales, dijo que podíamos haber solucionado el problema sin necesidad de saltar su autoridad, mi contestación fue que la verdad sabía que no me iba a hacer caso por eso decidí irme hasta laborales, pasó una semana e iba a firmar el contrato por tiempo indefinido, yo ya había hablado con el de laborales que tal vez ya no renovarían mi contrato por el hecho de que necesitaba realizar mi servicio social, pero una de las razones por las cuales ya no quise renovar contrato fue por los problemas que había tenido con mis superiores, esta empresa fue una de las empresas en las cuales yo pensaba no volver al menos no de operadora, pero en un futuro me gustaría volver como administrativo para mejorar la forma de trabajar de la empresa, porque desde mi punto de vista tenía muchas cosas para mejorar.

### **3.3 Una realidad distinta: El empleado es una persona, no uno más**

La tercera empresa donde trabajé es alemana. En esta empresa se hacen los micrófonos GPS y GSM para varios modelos de carros. Entré trabajando de inspectora de Calidad, yo no iba por un puesto de calidad, realmente yo iba buscando un puesto de operadora, pero vieron el antecedente de que ya había trabajado en calidad en otra empresa y en un área similar a la que trabajaban ahí. Me entrevistaron dos ingenieros (mis jefes después de haber entrado) y vieron

que tenía experiencia para el puesto; la de recursos humanos me había dicho los beneficios y el pago del puesto, el cual era muy bueno.

Esta empresa tenía aproximadamente 200 personas, una empresa realmente pequeña, la empresa tenía 4 áreas (SMD, moldeo, ensamble y ASSY), tenían turnos especiales y turnos normales, para los de calidad nada más se manejaban los turnos especiales, como yo estaba en capacitación duré 1 mes en el primer turno junto con otra compañera de calidad que estaba embarazada, la cual me estaba capacitando porque sustituiría su lugar cuando ella se incapacitara.

En cada turno se manejaban nada más dos inspectores de calidad, a dos semanas de estar recibiendo capacitación para estas cuatro áreas (porque teníamos que aprender las cuatro porque un día nos tocaban dos áreas y el siguiente las otras dos) me cambiaron a un área en la cual se revisaban las materias primas, ahí se liberaba el material que iba a entrar a las líneas de producción, en esta área nada más estaba una persona que durante todo su tiempo en la empresa era la única que estaba en ese lugar, no había nadie más.

La señora encargada de esta área iba a salir de vacaciones y no había nadie capacitado para el área, decidieron entre los ingenieros que me iban a mandar a mí mientras la persona se ausentaba. Duré otras dos semanas en entrenamiento en esta área, el problema no era el trabajo si no el celo que la persona encargada de este lugar le tenía a su área de trabajo; ella me comentaba que la empresa tenía 10 años y ella 9 años en la misma área, pero a ella le gustaba mucho trabajar ahí, aparte que la empresa tenía prestaciones muy buenas y el ambiente de trabajo era excelente.

La comida en esta empresa era muy buena y toda la gente se conocía entre ellas, no todas se relacionaban, pero todos se conocían por el hecho de ser una empresa pequeña.

El trabajo de esta área consistía en ir al almacén y pedir los recibos del material que acababa de llegar, se tenía que revisar las etiquetas de las diferentes materias primas que fueran correctas y la cantidad correcta, se hacían mediciones, una serie de cosas, yo me relacioné mucho con las personas del almacén, porque tenía que entrar a revisar el material, también en el almacén había un buen ambiente de trabajo, entre ellos se llevaban de manera buena, el supervisor de ellos una persona muy movida, se la pasaba trabajando, nunca se le veía sentado y pues los demás del almacén siempre estaban trabajando, porque su jefe les ponía el ejemplo.

En esta empresa había dos almacenes, en los dos almacenes los trabajadores estaban muy motivados, porque el trabajo era muy fácil, el pago de los de almacén no era muy bueno y eso los tenía un poco inconformes, ya que ellos ganaban lo mismo que un inspector de calidad y pues el riesgo para ellos era más grande. Muchos de almacén comenzaron a irse a otras empresas, porque ya no les querían

subir el sueldo, algunos de ellos me comentaban que si en un mes no se resolvía ese problema iban a renunciar.

En el área operativa los sueldos eran muy buenos, pero para las personas de otros rangos ya no eran tan buenos, por ejemplo la persona encargada de un área tenía muchísima experiencia, él había estado en varias empresas y tenía amplio conocimiento, pero su esfuerzo no le era reconocido y comenzó a tener muchos problemas con su jefe directo, porque éste no tenía nada de experiencia y le decía cómo hiciera las cosas, la persona encargada del área le decía que de esa manera no iba a funcionar, pero aun sí lo hacía como se lo pedían, en ocasiones no lo dejaban disfrutar de su hora de descanso, porque se la pasaba hablándole porque tenía dudas del sistema, esta persona al final se fue de la empresa a un lugar donde le pagaran más y le reconocieran su trabajo porque ahí no veía crecimiento.

Una ventaja de esta empresa, era que la comida era buena, la cafetería pertenecía a la empresa, porque en otras empresas se maneja por concesionaria y la comida resulta poco antojable, pero en esta empresa todo era preparado como si fuera comida casera, ya que la empresa era muy pequeña permitía que la preparación de comida fuera más especializada, las personas de cafetería eran muy amables, los empleados muy pocas veces se quejaban de la preparación, para Navidad daban una comida especial a todos los trabajadores, las personas de oficinas consumían en la cafetería y trataban de aprenderse el nombre de los empleados.

Las personas de Recursos Humanos algunos días bajaban a piso para saludar a los empleados, y en caso de que alguno de ellos faltara iban a platicar para saber cuál había sido la razón de la ausencia. También en el transporte tenían un recorrido especial para los empleados, procuraban recoger a la persona hasta su casa e igualmente cuando regresaban los dejaban en el mismo lugar de donde los recogieron; en mi percepción los empleados de operación trabajaban de manera satisfactoria.

Después de que la persona encargada del área regresó de vacaciones me cambiaron a las áreas para las cuales fui contratada, ahí tenía relación directa con los operadores de producción, ya que a mí me tocaba revisar los procesos, el producto y las revisar que el producto estuviera en buenas condiciones.

Cuando regresé al área para la que había sido contratada me percaté que los encargados de cada área hacían una junta con sus empleados, al igual que las personas de oficinas los encargados de las áreas conocían los nombres de los trabajadores, había mucha comunicación entre ellos y todas esas cosas los impulsaban a que su trabajo fuera bueno, los empleados se podía ver que estaban motivados, que los operadores faltaran o que renunciaran era muy poco, me tocó hablar en una ocasión con una de las operadoras y me comentaba que ella le

gustaba trabajar mucho en esa empresa, que las prestaciones eran muy buenas, en esta empresa se manejaban 30 días de aguinaldo, fondo de ahorro, daban bonos para las líneas que tenían alta productividad y los sueldos estaban por encima de los que marca la ley.

En la víspera de Navidad, era tradición que la empresa cada año regalaba un trozo de brisket y una chamarra. En los cumpleaños regalaban una mochila y ponían la foto para que las personas vieran quienes cumplían años, aparte les daban un bono por cumpleaños y les daban día de descanso.

Los jefes eran muy accesibles, cuando entré tenía que ir a la escuela a entregar unos proyectos finales, era mi segunda semana de trabajo, y me cambiaron dos días de esa semana para que fuera en segundo turno, eso me hizo aún más querer trabajar en esa empresa. Podía tomar un espacio para realizar mis tareas y si requería de un permiso siempre y cuando fuera de urgencia me lo proporcionaban.

Pero esto no nada más era conmigo, también una de mis compañeras, antes de que yo entrara, me platicó que la dejaban realizar sus tareas y le daban permiso de faltar en algunas ocasiones, cuando era temporada de exámenes y en ese momento estaba embarazada y cuando se sentía mal le daban permiso de ir al doctor o irse a su casa.

### **3.4 Lección aprendida: La importancia de una buena dinámica de grupo**

En la última empresa donde estuve laborando duré diez meses, en esta empresa se hacen las bocinas para diferentes modelos de carros, y no solo las bocinas de carros sino las bocinas que se usan en los conciertos de muchos artistas, pero esas bocinas no son elaboradas en la planta de aquí en ciudad Juárez, sino en las de Tijuana y Querétaro. La empresa americana cubre casi todos los modelos de carros. Solo tiene otra empresa que es su competencia directa.

A esta empresa entré a trabajar como operadora de producción, la maquiladora aparenta ser una de las mejores empresas para laborar, pero realmente sí le faltan muchas cosas por actualizar, mi papá ya llevaba laborando ahí 6 años. Al principio las prestaciones eran demasiado buenas, yo tenía mucho tiempo de querer entrar, pero nada más entraban los recomendados y mi papá tenía muchos conflictos con los jefes, lo cual impedía que yo pudiera entrar, aparte que se requería de una edad específica para poder ingresar. Cuando yo entré a trabajar, la empresa comenzó a tener mucha rotación de personal, porque mientras ellos ofrecían las mismas prestaciones, otras empresas daban mejores beneficios.

El trabajo ahí es sumamente sencillo, hay buen ambiente laboral, en la mayoría de las líneas se trabaja sentado, una mujer nunca hace trabajo pesado, la mayoría del trabajo pesado lo realizaban los hombres, era muy raro que una mujer lo hiciera.



Un problema muy grande de esta empresa, lo cual afecta bastante, es el trato de los jefes de grupos y supervisores, hay demasiada preferencia. Los jefes eran muy comprensivos con algunas personas, pero eso no pasa con toda la gente.

En la línea donde yo entré a trabajar la jefa de grupo era una de las peores. Era muy raro que diera permisos, su trato con las personas era déspota y grosero, anteriormente las personas se quejaban de ella, pero sacaba tan bien el trabajo por su forma de ser que no eran tan severos con ella.

Cuando yo empecé me tocó una operación un poco complicada y, pues era nueva, no sabía de qué manera se debía realizar el trabajo, pero mi compañera con mucha paciencia me explicó de qué manera debía hacerla. Al cabo de tres días estuve en esa operación, pero era un poco cansada para las manos, cabe mencionar que era una de las más complicadas dentro de la empresa. En la segunda semana (yo trabajaba tres días: viernes, sábado y domingo) me dejaron sola y empezaron a salir muchas piezas malas, entonces la jefa de grupo estaba molesta porque el proceso estaba saliendo mal. Le hablaron al gerente de producción y en vez de llegar y preguntar qué era lo que estaba pasando, fue todo lo contrario me comenzó a gritar. Qué era lo que estaba pasando, por qué estaba haciendo las cosas mal, mi argumento fue que yo empezaba en la operación y que no era tan fácil, prácticamente yo era nueva, pero él con un tono áspero dijo que ése no era pretexto, mi compañera en vez de defenderme diciendo que era nueva fue todo lo contrario, enfrente del gerente dijo que yo tenía la obligación de aprender y argumentó que el proceso había salido mal mientras yo le cubrí para que ella fuera al baño, siendo que en 5 minutos no pudo haber salido tanto *scrap*.

Después el gerente nos reunió, pero de una manera demasiado grosera donde las personas estaban totalmente inconformes por la manera en la que nos estaba hablando este individuo, pero en ningún momento recibimos una palabra de aliento, eso me hizo reflexionar que en mis antiguos trabajos era muy raro que nos felicitaran cuando las cosas se estaban haciendo de manera correcta, pero al momento de cometer un error siempre nos lo marcaban y nos lo recalcan, y pensé que las personas trabajarían mejor si las autoridades nos dijeran las cosas de una manera no tan áspera.

En esta línea dure 6 meses, pero tuve un problema fuerte con la jefa, por más que el proceso me salía mal no me cambiaba de estación, un día llegó y me dijo que no estaba haciendo bien mi trabajo, que ella había cambiado a muchas personas de esa estación a ver si yo mejoraba, pero que yo seguía sin hacer las cosas bien, mi respuesta fue que yo esperaba que me cambiara de estación, que yo no le dije en ningún momento que me dejara ahí, ella me dijo que me iba a poner un reporte y yo le dije que adelante, pero ella molesta porque vio que yo no estaba en

posición de sumisa, me dijo con un tono grosero que el problema es que mi firma no podía ir en el reporte que ella tenía que poner la de ella, y mi contestación fue que entonces cuál era el problema si yo estaba dispuesta a enfrentar mis errores, después de estar discutiendo muy fuerte pasaron 10 minutos y me cambió de estación, pero lo hizo en forma de castigo. Pero realmente me agradó bastante que me hubiera cambiado.

En la nueva estación a donde me cambiaron estaba muy fácil, duré en esa estación dos meses, después me cambiaron a otra estación donde duré como 3 meses hasta que me cambié de turno razones de la escuela, porque cambiaron los turnos a normales, yo ya no pude trabajar en ese horario y pedí que si me podrían cambiar. Fueron muy accesibles en esa cuestión, aunque me hicieron esperar un buen tiempo y ese día andaba súper desvelada, ya que había salido de trabajar y todavía quería él de Recursos Humanos que me quedara a trabajar ese día.

En mi área nueva me pusieron en una estación, pero solo fue como tres horas, después me cambiaron a la primera estación de la línea, la verdad estar en esa línea me gustó mucho, la jefa de grupo era una persona muy amable, bueno cuando se requería de llamarnos la atención lo hacía, pero a diferencia de la otra jefa de grupo ella misma nos cubría para que fuéramos a enfermería o al baño.

En esta empresa contaban con varias prestaciones, que para los empleados eran muy llamativas por esa razón, anteriormente las personas querían pertenecer a esa empresa como era mi caso, pero el problema es que ellos se conformaron con los beneficios que tenían, pensaban que ninguna otra empresa ofrecería beneficios mayores a los que ellos tenían.

Las prestaciones que la empresa ofrecía y hasta el momento sigue ofreciendo son bonos bimestrales y trimestrales. Los primeros corresponden a la asistencia perfecta durante dos meses seguidos, si tenías alguna falta se les daba solo la mitad del bono, pero si tenías más de dos faltas se anulaba el bono, lo malo es que también se quitaba el bono si te excedías de cuatro horas de permiso y, pues realmente tenía muchas cosas por las cuales se podía perder, al final las personas preferían faltar, aunque no se lo ganaran.

El bono trimestral consistía en cuatro medibles (calidad, entrega a tiempo, cero accidentes y *Scrap*) si se lograban los cuatro medibles se daba un bono de 900 pesos, pero si nada más se cumplían tres, pues nada más se daba el bono por los tres y así sucesivamente, si no se lograba alguna de las metas pues nada más se les daba por las alcanzadas.

Según algunos empleados de la empresa decían que esto era una mentira, ya que muchas de las veces sí se lograban todas las metas, pero ellos nada más marcaban algunas para no pagar los bonos completos.

Otra de las cosas buenas que tenía la empresa, era el día de cumpleaños, dan un día pagado como vacaciones para descansar, aparte te dan un regalito (como una taza con dulces). Esta prestación les agradaba mucho a los empleados, porque pocas empresas dan el día de cumpleaños como descanso.

La comida en esta empresa era muy buena, la cafetería pertenecía a la maquiladora, no era por concesionaria, las personas estaban muy satisfechas con la comida; otro beneficio que tenía la cafetería contaba con “la dieta” que las personas tenían que anotarse en enfermería para poder contar con este beneficio, aparte de monitorear a la persona si es que realmente está bajando de peso. En esta empresa la cafetería tenía un costo de \$70.

La empresa contaba con un gimnasio en las instalaciones, si el empleado decidía hacer uso de este beneficio, también tenía que anotarse en enfermería y se le descontaban \$30 a la semana, muchas de las empleadas usaban el gimnasio; además si la persona comenzaba a tener un buen físico cada año iban a un concurso para lucirlo. También en la empresa se contaba con conferencias o pláticas con psicólogos para las parejas de empleados, los hijos y padres e hijos.

Una desventaja es que en muy pocas ocasiones se le reconocía al empleado por su trabajo, en una ocasión me tocó hablar con uno de los técnicos de mi área y él me comentaba que había hecho diferentes modificaciones en las maquinas, esto había evitado muchas piezas malas (*scrap*) y por lo tanto perdidas a la empresa, y me mencionaba que lo único que se había ganado fue una pluma, cuando él esperaba un bono o algo por esa mejora con la que se habían ahorrado miles de dólares, él me comentaba que de ahí decidió no hacer más de su jale. Decía, me di cuenta que muchas de las personas no hacen las cosas por que sean flojas, sino porque no hay la motivación adecuada, hacen su trabajo y no les reconocen, o sí lo hacen, pero no de la manera adecuada y aparte no les están motivando, como quieren las empresas obtener buenos resultados de parte de los empleados, sí ellos mismos no hacen algo para mejorar la motivación de sus empleados. La desventaja de Harman, como ya se mencionó anteriormente, es que se conformó a las presentaciones que daba y no intentó actualizarse.

En otras empresas ya ofrecían bonos con el simple hecho de entrar a trabajar y quedarse a laborar ahí por lo menos tres meses, se les propuso a los directivos esta forma de detener al trabajador, o para atraer más gente, pero no quisieron dijeron que ellos ya ofrecían demasiados beneficios, pero no se querían dar cuenta que sin importar que reclutaran más de 100 gentes por semana, así como llegaban se estaban yendo, porque los sueldos eran muy bajos y aparte ellos no daban un bono para que fuera llamativo para ellos. Harman estaba teniendo demasiada rotación de personal, pero lo peor es que no estaba haciendo nada para cambiarlo.

Pero pues tenía muchas prestaciones, como ya he ido mencionando, otra cosa muy buena que tenía es que daba becas a estudiantes de universidad y los que nada más tenían preparatoria los animaba a estudiar una carrera universitaria, ya que si se solicitaba esta beca, la empresa cubría los gastos de inscripción, pero una desventaja, era que el estudiante tenía que pertenecer un año a la empresa, de no ser así se le descontaría de su finiquito el dinero que le fue dado para pagar la escuela.

En julio o agosto hacía un evento dentro de sus instalaciones llamado el Open House, este evento consistía primeramente en dar un recorrido a los hijos y esposas de los empleados por las instalaciones de la empresa, para que de esta manera pudieran conocer el producto y el proceso de lo que se maquilaba, otra de las actividades incluidas en este evento era dar reconocimientos y útiles a los estudiantes hijos de los empleados, pero tenían que tener un promedio mínimo de 8.0 para poder tener derecho al material escolar, los niveles de escolaridad iban desde el kínder hasta la universidad. También contaban con becas para los hijos universitarios de los empleados, aunque es una beca muy difícil, porque es como una competencia y aparte es necesario que el estudiante domine el inglés. También en este evento daban un pequeño refrigerio para los empleados, hijos y los cónyuges de los empleados.

En julio realizan un día de campo familiar, que se hacía en una de las mejores albercas de la región. En este evento los empleados podían asistir con toda su familia y en el caso de los solteros, podían llevar a un invitado. Este evento empezaba desde las 9:00 am hasta las 4:00 pm, prácticamente todo el día. Había música, se daba comida que la misma empresa ponía, regalaban camisetas a los empleados y los hijos también recibían un termo con el nombre de la empresa, a los niños se les daba un juguete para la alberca como pelotas o salvavidas. Daban paletas de hielo y la comida realmente era muy buena. Muchos empleados comentaban que en ninguna de las maquilas donde habían trabajado se realizaban este tipo de eventos, por eso muchos de los que tenían tiempo trabajando en esta empresa no la dejaban porque se veía el interés que tenían por los eventos, porque aunque no les subieran el sueldo tenían muchos beneficios por parte de la empresa, y en el caso del día de campo podían pasar un tiempo agradable con su familia.

En el mes de diciembre organizaban una posada, también para los empleados y su familia, en esta empresa es tradición cada año regalar una cobija (de muy buena calidad) y una pierna de puerco, además de tener diferentes eventos dentro de la posada, como concurso de villancicos, tenían brinca, juegos de mesa, concursos de padres con hijos, quebraban piñata, entre otras actividades, también se daba un regalo a los niños menores de 12 años. A mí ya me había tocado ver

varios eventos porque yo acompañaba a mi papá de chica, pero cuando yo estuve en la empresa ya me tocó mi propia experiencia. En el año que yo trabajé me tocó que el evento lo realizaran en un parque acuático, donde había show de delfines y rifaron varias bocinas de las que fabrican. Este parque contaba con varias áreas de entretenimiento y juegos mecánicos. La verdad es que me tocó mala experiencia, porque ese día estaba haciendo mucho frío y mucha de la gente no asistió y otra se fue, porque también estaba lloviendo. Para muchos de los empleados estos tipos de eventos no eran de motivación, sino todo lo contrario porque había muchas personas que no les gustaba convivir con otras y muchos de ellos no asistían a ninguno de los eventos que se organizaban.

Otro de los beneficios con los que contaba esta planta era que tiene convenio con una clínica dental particular y una óptica, donde algunos de los servicios son gratis para los empleados y a los familiares se les hace un descuento. Además de contar con un seguro funerario para familiares directos y para el mismo empleado.

También contaban con un bono anual, éste consistía en dar un bono a las personas que cumplían años en la empresa, el primer año se les daba \$900, en el caso de mi papa que cumplió 6 años en la empresa le dieron un bono de \$2 000, también daba un reconocimiento a los empleados que cumplían 5, 10 y 15 años (que eran los que más años tenían en la empresa), a mi papá cuando cumplió 5 años le regalaron una maleta de viaje.

Otro beneficio que tenía la empresa para los empleados que no contaban con la primaria o secundaria, la maquila les proporcionaba este servicio, en el caso de los que no tenían primaria los aceptaban, pero con el requisito de que entraran a estudiar la primaria.

También se podía hacer consultas directamente con el doctor que atendía en la maquiladora, pero nada más familiares directos, pero se podían sacar citas y se podía llevar a los hijos, cónyuge y padres del empleado.

A pesar de todos los beneficios que esta empresa brindaba, creo que aún le faltaban muchas cosas por mejorar, muchas de las veces nada más querían motivar al empleado con dinero, pero nunca reconocían su trabajo, siendo que el trabajador necesita el reconocimiento de su trabajo.

Los jefes de esta empresa desde el administrativo hasta los jefes de grupos, eran personas con poca afinidad con la gente, no tenían trato para llevarse con los empleados ni sabían de qué manera hablarle. Además de haber demasiadas preferencias por algunos empleados, muchos de ellos no subían por ser sobresalientes en su trabajo sino porque los empleados se llevaban bien con los jefes y pues éstos trataban de cambiarlos de puesto todo esto afectaba a los demás empleados, porque ellos decían que de qué servía esforzarse en su trabajo si los jefes no reconocían

su forma de trabajar, si no que nada más les cayeran bien aunque no trabajaran, porque la mayoría de las personas que se llevaban bien con los jefes no trabajaban como los demás empleados.

Otra cosa que a mí en lo personal no me agradaba era que muy pocas veces movían a los empleados de sus estaciones, soy una persona que me gusta constantemente aprender cosas nuevas y me molestaba que me dejaran mucho tiempo en un mismo puesto, a mí me gustaba aprender las demás estaciones, incluso cuando tenía tiempo libre hacia lo posible de ver como los empleados realizaban su trabajo para ver si más adelante yo podría hacerlo. Había muchos empleados que, al contrario mío, era de poca motivación que los cambiaran de estación, porque la mayoría de las veces se la querían pasar en el lugar donde la mayoría del tiempo se desarrollaba y pues mucho de ellos ya no trabajaba adecuadamente, ya que nos les gustaba el área donde estaban trabajando.

En esta empresa pasaba otra situación que era de desmotivación para los empleados, platicando con una de las trabajadoras de la empresa de la competencia me comentó que ella tenía 7 años trabajando en la empresa y me pareció increíble porque seguía de operadora y yo le pregunte qué porque no había pedido que la cambiaran de puesto, y ella me comentó que de nada servía, porque cuando la empresa comenzaba con problemas de bajas en el requerimiento del cliente quitaban a las personas del puesto que tenían, la situación que ella pasó fue que la cambiaron al puesto de calidad, pero al bajar el requerimiento la devolvieron a su estatus anterior, pero lo peor era que también le bajaron el sueldo y pues obviamente esto no motiva de ninguna manera al empleado, porque saben que al momento de que la empresa tenga problemas les quitarán su puesto y, peor aún, el sueldo que corresponde al puesto desempeñado.

Con mi papá pasó una situación similar estuvo a prueba en el área de almacén pero, como ya mencioné anteriormente, los jefes tenían mucha preferencia por otras personas y quitaron a mi papá de este puesto y le bajaron el sueldo también. A mi punto de vista creo que ésta es una de las situaciones por la cual las personas no se quedan a laborar largo tiempo en empresas como éstas, porque como menciona Maslow, en su pirámide de las necesidades básicas, “las personas necesitan autorrealización” y obviamente en esta empresa lo están logrando aparentemente, pero solo por un tiempo, y lo vuelvo a remarcar las personas no solo se mueven por dinero en cuestión de motivación, hay más aspectos que abarcan esto.

Otra situación en la que los empleados no estaban conformes era que la empresa no quería pagar incapacidades tan fácilmente, mi papá tuvo un accidente de trabajo pero la empresa estaba haciendo todo lo posible para no pagarle y hubo varios casos en que las personas preferían quedarse calladas o no denunciar esta

clase de situaciones, porque decían que al fin de cuentas no les iban a hacer caso, pero esto también causaba que las personas estuvieran poco motivadas en el aspecto de seguridad, ya que la empresa no les daba ninguna garantía de que si algún día les pasara un tipo de accidente ellos iban a responder de manera favorable, por el contrario tenían más cosas en contra.

#### **4. Una última reflexión**

Identifiqué diferentes factores que perjudican y afectan a las personas dentro de la industria maquiladora. Las personas que lean este relato se darán cuenta lo que es realmente trabajar dentro de la industria maquiladora. En la experiencia que tuve mientras me desenvolví en la industria maquiladora me deja un gran aprendizaje y aún más al hacer este trabajo, ya que me pude dar cuenta de las cosas que sufren las personas que trabajan ahí y algunos elementos que son de relevancia para ellos. Los empleados al ingresar en un trabajo buscan ir teniendo crecimiento tanto personal como laboral, ya que se considera importante para mantener una buena motivación, algunos factores que influyen en que los empleados trabajen correctamente son principalmente los incentivos como pueden ser bonos, sueldos, subir de puesto, dependiendo de los méritos que éstos tengan además de áreas donde puedan convivir con sus compañeros, reconocimiento laboral, además de una buena cafetería que brinde comida en buen estado, y de poder tener una buena comunicación empleado-jefes para exponer dudas y/o comentarios que pueden ser de utilidad para la mejora continua.

Este estudio espero sea de mucho interés para las empresas que quieran saber de qué manera podrían motivar mejor a sus empleados, que es lo que verdaderamente ayuda a que éstos tengan compromiso con la empresa y como dicen ellos se puedan poner la camiseta de la organización (hablando en sentido figurativo). Incluso a gerentes y ejecutivos puede ser de mucha utilidad este escrito por si quieren subir el rendimiento de sus empleados, a través de los testimonios que personas reales que viven día con día lo que es el trabajo en la industria maquiladora. Se pueden rescatar y apreciar muchas cosas que las empresas necesitan mejorar para que sus empleados trabajen de mejor manera y sean más productivos, y que las mismas cambien su forma de pensar que tal o cual cosa motiva a un empleado cuando realmente no saben qué es lo que el empleado desea.

## Lista de referencias

1. Bochner, A. P. (2001). Narrative's virtues. *Qualitative Inquiry* 7, 131-157.
2. Denzin, N. y Lincoln, Y. (2000). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed.), 1-28. Thousand Oaks, CA: Sage.
3. Ellis, C. (2004). *The Ethnographic I: A methodological novel about autoethnography*. Walnut Creek: AltaMira Press.
4. Ellis, C.; Adams, T. E. y Bochner, A. P. (2011). Autoethnography: An overview. *Forum: Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 12(1), Art.10, <http://nbnresolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs1101108>. Revisado el 26 de enero de 2016.
5. Hunt, S. y Ruiz Junco, N. (2006). Introduction to two thematic issues: Defective memory and analytic autoethnography. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 371-372.
6. Pole, C. y Morrison, M. (2003). *Ethnography for education*. Maidenhead: Open University Press.
7. Richardson, L. (1997). *Fields of play: Constructing an academic life*. New Brunswick, N. J.: Rutgers University Press.
8. Richardson, L. (2000). Evaluating ethnography. *Qualitative Inquiry*, 6(2), 253-255.
9. Richardson, L. (2003), Writing. A Method of Inquiry, en Denzin, N. y Lincoln, Y. (eds.), *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks, California: Sage.
10. Starr, L. (2010). The use of autoethnography in educational research: Locating who we are in what we do. *Canadian Journal for New Scholars in Education*, 3(1), 1-9.
11. Trahar, S. (2009). Beyond the Story Itself: Narrative Inquiry and Autoethnography in Intercultural Research in Higher Education. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 10 (1).





# CAPÍTULO 2

---

## **Factores que influyen en la rotación del personal operativo en la industria maquiladora de ciudad Juárez, Chihuahua**

---

Sonia Karina Pérez Escobedo<sup>5</sup>

Cristian Bernardino Ávalos Linares<sup>6</sup>

Maribel Canchola Somoza<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Egresada de la Licenciatura en Administración de empresas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) y empleado de la industria maquiladora en ciudad Juárez, Chihuahua,

<sup>6</sup> Egresado de la Licenciatura en Administración de empresas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) y empleado de la industria maquiladora en ciudad Juárez, Chihuahua.

<sup>7</sup> Profesora investigadora Maestra por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ). Maestra en salud pública por la misma institución. Miembro del Cuerpo académico Innovación y emprendimiento.



# 1. Introducción

En México la industria maquiladora de exportación (IME), nace a mediados de la época de los años setenta, gracias al crecimiento económico que tuvo lugar inicialmente en Japón y Estados Unidos de América, países altamente industrializados (Mejía, del Moral, y Rodríguez, 2008); así mismo la IME, de acuerdo a una crítica de John Hadjimarcou (2013), ha sido creada tanto para las empresas estadounidenses como para los trabajadores mexicanos en una porción desmedida y nada equitativa, ya que los más beneficiados son los estadounidenses con una alta productividad y un menor costo de mano de obra de los trabajadores mexicanos.

El 20 de mayo de 1965 el gobierno federal establece en el norte del país una política de fomento a la IME, con la cual las empresas maquiladoras se comprometen en crear nuevas fuentes de empleo para los mexicanos, además de fortalecer la balanza comercial del país a través de una mayor aportación de divisas netas (IMMEX, 2013).

En 1966 se crea, se fortalece y formaliza un proyecto para establecer empresas maquiladoras en las principales ciudades fronterizas y aprovechar la abundante y barata mano de obra mexicana; a la vez que se les exentaba del pago de impuestos, entre otros beneficios, ello con la finalidad de evitar el flujo migratorio hacia el vecino país y “elevar” el nivel de vida de los fronterizos. Aunado a esto se construye el primer parque industrial en ciudad Juárez, Chihuahua, (Arzate, 2003).

Según IMMEX (2013), en 1973 a lo largo de la frontera norte del país, surgen más parques industriales, destacando el estado de Baja California con 102 empresas, distribuidas en los municipios de Ensenada, Mexicali, Tecate y Tijuana. En orden de importancia siguió el estado de Tamaulipas con 56 industrias, ubicadas en los municipios de Nuevo Laredo, Reynosa y Matamoros. También en Sonora se instalaron 40 empresas, en los municipios de Nogales, Agua Prieta y San Luis Río Colorado; finalmente, en el estado de Coahuila se instalaron 12 plantas industriales en los municipios de Acuña y Piedras Negras.

Históricamente la IME, en ciudad Juárez, se ha fortalecido y ha crecido de forma considerable hasta la fecha (Álvarez, 2002); estas empresas se encuentran por toda la ciudad, principalmente en parques industriales que cuentan con todos los servicios, ubicados de forma estratégica cerca de los puentes internacionales o en zonas de fácil y rápido acceso a ellos. Muchas empresas importantes, tales como Siemens, General Motors, Ford, HP, Delphi, Bosch, Electro-lux, entre muchas otras, que ensamblan, producen y exportan a Estados Unidos, varios de los productos que posteriormente son enviados a todo el mundo (Carrillo, 2001).

En ciudad Juárez la rotación del personal es muy amplia, el “Reporte económico de la maquiladora” (AMAC, 2015) identifica varios factores. La industria

dedicada a la fabricación de prendas de vestir, la industria de curtido y acabado de cuero y piel, son las que cuentan con el mayor número de obreros, cerca al 90%, (Mejía, del Moral, y Rodríguez, 2008). Las empresas invierten significativamente en proporcionar a sus empleados el material de higiene personal, el equipo de protección contra accidentes y la capacitación para el desarrollo de las habilidades requeridas, por lo que, cuando la rotación de personal ocurre, la pérdida económica es evidente.

Dado el gran número de empresas en la actualidad se detona la gran demanda de trabajadores, ya que las personas que viven en la ciudad buscan siempre un estilo de vida mejor, economía familiar y estabilidad (Huffman, 2014). Debido al incremento en la oferta de empleos y la vasta variedad de los mismos, la rotación de personal se convirtió en un problema tanto interno como externo, ya que los trabajadores tendieron a permanecer muy poco en sus diversas áreas laborales, debido a diferentes factores que influyen en ello (Guillén, 2007).

El presente trabajo pretende identificar los principales factores que influyen en la rotación del personal operativo en la industria maquiladora de la zona sur de ciudad Juárez, Chihuahua. Para ello, se consideran tres maquiladoras: una del ramo automotriz, una de procesos e impresiones de formas continuas -que es la de mayor demanda-, y otra de comercialización; ya que dentro de todas, existe la rotación de personal, condicionada por diversos factores como son los económicos: el salario o remuneración y el incremento en el número de empresas maquiladoras; o social como el estrés laboral, el clima organizacional y la selección incorrecta de personal (Baumgarten, 2012).

## **2. Marco teórico**

### **2.1 La rotación de personal**

En la industria maquiladora existen diversos problemas, uno de ellos es la rotación de personal (INEGI, 2012). Jorgensen (2005) considera que es “una medida organizativa para prevenir las molestias músculo-esqueléticas relacionadas con el trabajo a través de cambios en las exposiciones del trabajo físico”. Otra conceptualización interesante es la de Hilbert Huang (2014) quien considera que “es un método eficaz para aumentar la eficiencia en el trabajo y la disminución de la fatiga de trabajo o sus riesgos asociados”.

Para el propósito de esta investigación, se utilizará la definición de Paredes (2011) que percibe la rotación de personal como “la renovación constante de personas en una empresa debido a las bajas (retiros) y altas (ingresos) que haya durante un periodo específico de tiempo”.

## Cuadro 2.1 Otros conceptos de rotación de personal se presentan a continuación

Autores	Concepto
Campion, 1994	“La rotación de puestos es una transferencia de empleados entre puestos en la organización”.
OSHA, 2009	Proceso periódico de movimiento de trabajadores entre diferentes trabajos o tareas para minimizar actividades monótonas y la sobrecarga de determinados tendones o músculos”.
Chávez, 2010	“La rotación de personal es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización”.

Fuente: Elaboración propia 2015

### 2.2 Costos de rotación de personal

En la industria hotelera se realizó una investigación acerca de la rotación del personal, en ella se expone el alto costo que esto genera, debido a la contratación, el costo de formación y desarrollo de habilidades y a la reducción de la productividad (Guilding, 2014). Se desarrolla un modelo que estima el costo de los empleados que salen de una variada gama de posiciones. Dicho modelo está conformado por cinco categorías de costos generales, las que a su vez constan de subcategorías. Las categorías generales en las que se basa este modelo son: costos de separación, costos de reclutamiento y atracción, costos de selección, los costos de contratación y costos de pérdida de productividad (Hinkin, 2000).

Otro estudio efectuado en las industrias dirigido al tratamiento de trastorno por el uso de sustancias fue realizado por Bryan Garner (2012) dice que “la rotación de personal es considerada como problemática, porque es la hipótesis de tener numerosas consecuencias negativas asociadas”; de las consecuencias negativas las más sugeridas son, los costos financieros asociados al reclutamiento, formación y selección del personal sustituto y la reducción potencial de la calidad o la eficacia de los servicios que presta una organización. Así mismo, expertos en recursos humanos afirman que los costos por reemplazar a cada trabajador, estriban entre un 93% y 200% del salario asignado a una persona anualmente, esto implicaría que el costo por el reemplazo de un trabajador, cuesta el doble que lo que costaba el empleado anterior (Cascio, 2000).

### 2.3 Factores que originan la rotación de personal

Incentivo laboral / salario

Existen numerosos factores que influyen en la rotación de personal, siendo los principales los achacados al bajo salario, escasos beneficios laborales y limitadas

oportunidades de ascenso profesional (Whitebook, 1999); teniendo en cuenta que las personas que tienen una oportunidad de trabajo más amplia, una remuneración adecuada, incentivos, recompensas laborales y que invierte activamente en su vocación, son más propensas a permanecer por más tiempo dentro en su área de trabajo, contrario a los que tienen experiencias laborales menos satisfactorias (Gable, Rothrauff, Thornburg, y Mauzy, 2007).

En un estudio más reciente, se publicaron los resultados del primer examen prospectivo de rotación de personal, dichos resultados fueron muy concretos e indicaron que:

La razón número uno para el volumen de negocios fue un nuevo trabajo / otra oportunidad (42%), con otras razones relacionadas con el trabajo, incluyendo: insatisfacción en el trabajo (4%), una paga más alta (3%), y la otra razón relacionada con el trabajo (1%). Razones personales para la rotación voluntaria incluyen: reubicación (10%), la salud personal (8%), el regreso a la escuela (3%), otra razón personal (3%), jubilados (2%) y la familia (2%).

(Eby, Burk, y Maher, 2010). Todos estos porcentajes representan las razones principales por las que un empleado dejaría su trabajo para emigrar a uno nuevo, y son el motivo de esta investigación, apoyada también en autores ya mencionados anteriormente y en los siguientes dos modelos de rotación de personal en la industria maquiladora.

## **2.4 Remuneración**

Para que la problemática de rotación de personal en las maquiladoras se presente, como ya se mencionó, influyen diversos factores en los trabajadores, entre los más destacados están el salario o remuneración que Carvajal (2013) describe como, “la dispersión de una distribución estadística que responda a las características observadas y no observadas, y refleja los fenómenos socioeconómicos”, no obstante según Jan C. Schlegel (2015), el salario se entiende como “una frontera de posibilidades de utilidad de buen comportamiento”, así mismo, para efectos de esta investigación utilizaremos el concepto dado por González (2004), que lo define como “salario básico de convenio a la remuneración mínima que el obrero debe percibir, por estar garantizada por las convenciones colectivas del trabajo (CCT) o por leyes, decretos o cualquier instrumento legal de carácter general o sectorial”.

En México la situación de remuneración y salario está ligada al valor real del peso frente al dólar, debido a la cercanía que se tiene con Estados Unidos. En este mundo globalizado, el capital extranjero se mueve más rápidamente según las oportunidades de beneficio (Varela, 2008). Por lo cual, la remuneración y salario son dependientes del trabajo que se realiza.

## 2.5 Escolaridad

El trabajo que se realiza en una empresa depende de la educación (Calderón, 2015), la importancia que tienen los estados fronterizos en la economía, es debido al aumento del grado de escolaridad de los mismos, como se muestra en la (Tabla 2), el número de personas que han dejado de tener primaria o incluso menos que esta, han disminuido considerablemente, aumentando su nivel escolar y con ello un salario más elevado y justo.

**Tabla 2.1 Importancia del grado de escolaridad en el nivel operativo de las empresas**

Estados de Fondo Nacional Mexicano	Primaria Incompleta	Primaria completa	Secundaria completa	Medio superior y superior	Total
Baja California	0.13	0.72	3.05	5.37	2.45
Coahuila	-2.11	0.55	2.77	6.99	2.29
Chihuahua	-1.73	-0.61	2.40	4.94	1.20
Nuevo León	-1.05	0.45	3.25	4.37	2.20
Sonora	-2.89	-0.25	4.56	5.34	2.27
Tamaulipas	-3.37	0.62	2.65	5.24	1.59
Total FNM	-1.85	0.23	3.11	5.26	1.99

## 2.6 Clima organizacional

El clima organizacional también es relacionado con la satisfacción laboral de cada trabajador, McGregor (1960) proporciona tres significados:

- 1) La percepción de los empleados acerca de las características de la organización como la toma de decisiones y normas en el lugar de trabajo, 2) Se puede definir en términos de políticas formales de organización, las necesidades de los empleados, valores y personalidades y, 3) Es un conjunto de características que describen la organización y la distinguen de otras organizaciones que son relativamente perdurables en el tiempo e influyen en el comportamiento de las personas de la organización.

Para efectos de esta investigación se utilizará la definición conceptual número dos, que permite percibir que el clima organizacional lo componen las necesidades de los empleados, valores y necesidades de la empresa (Tsai, 2014).



## **2.7 Selección del personal**

La selección del personal es el primer filtro para poder obtener un empleo; este método se realiza mediante herramientas establecidas en las empresas y los primeros requisitos indispensables son, el *currículum vitae* (CV) y una entrevista con el gerente de Recursos Humanos de la misma empresa (Alonso, 2015).

De acuerdo con lo expuesto por Alonso (2015), “Los resultados encontrados muestran que el CV, las referencias y la entrevista sin estructura son empleados por la mayoría de las empresas tanto medianas como pequeñas”. Estos instrumentos son los mejores para seleccionar al empleado según las necesidades del puesto y según las capacidades de los solicitantes, ya que también existen otras herramientas como los test de habilidades cognitivas, las medidas de personalidad, las entrevistas estructuradas y las pruebas profesionales, los cuales son empleados cada vez más por las empresas (Alonso, 2015). Todos estos procedimientos son indispensables para el reclutamiento y selección del personal, pero cuando aumenta la demanda de la industria maquiladora, disminuye la aplicación de estos procedimientos y en ocasiones se olvida, llegando a contrataciones inmediatas por el crecimiento de la demanda y la falta de personal.

El aumento en el número de las maquiladoras en los últimos años en ciudad Juárez ha detonado una gran demanda de operadores que trabajen en las mismas, teniendo como resultado una alta rotación de personal generando problemas a las empresas ante la falta de personas que soliciten el empleo (Sargent, 2009).

## **3. Método de investigación**

La propuesta, método de investigación de este estudio tiene un enfoque de investigación cualitativa, para identificar los principales factores que influyen en la rotación de personal en los trabajadores a nivel operativo de la industria maquiladora.

Para efectos de esta investigación se recabó información, a través del estudio de caso, el cual se realizó en tres diversas ramas de la industria maquiladora: la automotriz, comercializadora y procesos e impresiones de formas continuas, tomando como base, información proporcionada por el operador y contrastándolo con el área de Recursos Humanos, para de esta manera determinar los factores de rotación a nivel operativo, pero desde ambos niveles laborales.

### **3.1 Estudio de caso**

De acuerdo con Robert Yin, el método de estudio de caso:

...es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que, a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en

el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos solo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios” (Yin, 1989).

Así mismo, esta investigación es respaldada por lo dicho por Silvie Chetty, quien argumenta, que el método de estudio de caso “ha sido una forma esencial de investigación en las ciencias sociales y en la dirección de empresas, así como en las áreas de educación, políticas de la juventud y desarrollo de la niñez, estudios de familias, negocios internacionales, desarrollo tecnológico e investigaciones sobre problemas sociales” (Chetty, 1996).

### Cuadro: 2.2 Perfil de la empresa sometida a investigación

#### Empresa “Automotriz”

Es un conglomerado multinacional de producción de piezas de automóviles, tales como baterías y equipos de climatización, para optimizar la eficiencia de los automóviles, las baterías de automoción, electrónica y sistemas interiores para automóviles, así como forros para asientos de autos. Fundado: 1885. Plantas en ciudad Juárez: 4 plantas

Gerente 1	Operador 1
Sexo: Masculino	Sexo: Femenino
Datos generales	Datos generales
Edad: entre los 30 y 40 años	Edad: 40 años.
Título: Maestría en Administración de Empresas	Título: Indistinto
Experiencia: 5 años o más en el puesto como gerente de Recursos Humanos	Experiencia: Actualmente labora en el Área Operativa, así como haber trabajado en al menos en dos trabajos anteriores en Áreas Operativas.

Fuente: Elaboración propia, 2015

### Cuadro: 2.3 Perfil de la empresa sometida a investigación

#### Empresa “Procesos e impresiones de formas continuas”<sup>8</sup>

Es uno de los mayores fabricantes de correo directo de integración vertical de EUA. Dos instalaciones internacionales, permiten ofrecer servicios regionalizados y eficientes. Centro de propiedad privada, gestionada día a día por los socios a largo plazo que están comprometidos a satisfacer las expectativas de los clientes. Plantas en ciudad Juárez (2):

Gerente 2	Operador 2
Sexo: Masculino	Sexo: Femenino
Datos generales	Datos generales
Edad: Entre los 40 y 50 años	Edad: 45 años

<sup>8</sup> Se han cambiado los nombres de las empresas por solicitud de las mismas, según el convenio de confidencialidad pactado con ellas.

Título: Maestría en Administración de Empresas Experiencia: 5 años o más en el puesto de gerente de Recursos Humanos.	Título: Indistinto Experiencia: Actualmente labora en el Área Operativa de Johnson Control's, así como haber trabajado en al menos dos empleos anteriores en el Área Operativa.
--	--

Fuente: Elaboración propia, 2015

### **Cuadro: 2.4 Perfil de la empresa sometida a investigación**

#### **Cuadro: 2.4 Perfil de la empresa sometida a investigación**

Es una importante empresa multinacional estadounidense que produce una variedad de productos de consumo, servicios de ingeniería y sistemas aeroespaciales para una amplia variedad de clientes, desde compradores particulares hasta grandes corporaciones y gobiernos. Es una de las compañías del Fortune 500, con una mano de obra superior a 100 000 empleados.

<b>Gerente 3</b>	<b>Operador 3</b>
Sexo: Masculino	Sexo: Femenino
Datos generales	Datos generales
Edad: entre los 40 y 50 años	Edad: 36 años
Título: Maestría en Administración de Empresas	Título: indistinto
Experiencia: 5 años o más en el puesto de gerente de Recursos Humanos	Experiencia: Actualmente labora en el Área Operativa, además de haber trabajado en al menos dos trabajos anteriores en áreas operativas.

Fuente: Elaboración propia, 2015

Las encuestas se realizaron en dos niveles

A) Instrumento para el nivel de gerencia de Recursos Humanos

### **Cuadro: 2.5 Instrumento utilizado para encuestar a gerentes**

<b>Preguntas</b>	
1	¿Qué es para mi empresa un empleado valioso, calificado o con talento?
2	¿A quiénes quiero retener, y por cuánto tiempo?
3	¿Qué es lo que motiva a mis empleados a irse a otras empresas?
4	¿Qué es lo que motiva a mis empleados a quedarse en esta empresa?
5	¿Cuánto me cuesta perder un empleado valioso?
6	¿Cómo y cuánto dinero voy a invertir en retener al personal calificado-talentoso?

7	¿Quiénes son los responsables de la retención del personal?
8	¿Qué tipo de acciones preventivas y correctivas deberé tomar?
9	¿Cómo las voy a implementar?
10	¿Qué ocurre cuando no se dan las condiciones favorables con respecto a la disponibilidad de puestos de trabajo correctamente diseñados?
11	¿Por qué algunos de los empleados se queman o se aburren en su trabajo, mientras que otros están tan entusiasmados que el tiempo se les pasa volando?
12	¿Qué prácticas de Gestión de Recursos Humanos (GRH) estarán específicamente relacionadas con la satisfacción de los trabajadores de las maquiladoras y la lealtad a sus empresas?

Fuente: Elaboración propia, 2016

## B) Instrumento de evaluación para el nivel operativo

### Cuadro: 2.6 Instrumento utilizado a nivel operativo

Preguntas	
1	¿En mi trabajo hago lo mismo todos los días?
2	¿Trabajar en esta empresa es importante en mi vida?
3	¿Me siento orgulloso por trabajar en esta empresa?
4	¿Tengo libertad para decidir cómo hacer las cosas en mi trabajo?
5	¿Mi supervisor me comunica cuáles son mis metas a alcanzar?
6	¿La forma como me evalúan es justa?
7	¿Mi trabajo me permite relacionarme con otros departamentos o áreas de la empresa?
8	¿Considero que sé hacer el trabajo que me asignan?
9	¿El sueldo que recibo en la empresa es justo para la cantidad de trabajo que realizo?
10	¿En la empresa todos somos tratados por igual?
11	¿Considero que sé hacer más de lo que me piden en mi trabajo?
12	¿La cantidad de trabajo que realizo es justa con respecto a la de mis compañeros?
13	¿La capacitación es adecuada para el trabajo que realizo?
14	¿Subir de puesto es según mi esfuerzo en el trabajo?
15	¿El premio por mi desempeño es sólo con dinero?
16	¿Mi supervisor me felicita cuando hago bien mi trabajo?

Fuente: Elaboración propia, 2016

## 4. Resultados

El siguiente cuadro fue elaborado con base en las respuestas de los entrevistados

A) Nivel de gerencia de recursos humanos

**Cuadro 2.7 Comparativo de entrevistas**

	<b>Automotriz</b>	<b>Procesadora e impresiones de formas continuas</b>	<b>Empresa multinacional estadounidense</b>
¿Qué es para mi empresa un empleado valioso, calificado o con talento?	Un empleado valioso	Dos cosas, tiene que tener talento y tiene que estar calificado	Empleado calificado
¿A quiénes quiero retener, y por cuánto tiempo?	Mantener empleados comprometidos con la empresa	Retener a todos	Al personal que quiera superarse, al personal que esté motivado y que le guste el trabajo
¿Qué es lo que motiva a mis empleados a irse a otras empresas?	Ambiente laboral	Se va porque hay malos líderes	Demanda de personal, el poder salir de aquí y enfrente encontrar trabajo
¿Qué es lo que motiva a mis empleados a quedarse en esta empresa?	El bono de producción	Un buen trato	El ambiente laboral
¿Cuánto me cuesta perder un empleado valioso?	Es bastante alto el costo, más aparte lo que es gastos	Muchísimo	Demasiado, ya que tenemos que iniciar de nuevo el curso de inducción, el ajuste, el salario, el entrenamiento etc.
¿Cómo y cuánto dinero voy a invertir en retener al personal calificado-talento?	Lo necesario	Bastante dinero	El necesario, claro está que en lo que esté en nuestras manos
¿Quiénes son los responsables de la retención del personal?	Todos los empleados, cada uno es responsable	Todos	Todos somos responsables
¿Qué tipo de acciones preventivas y correctivas deberé tomar?	El gerente debe de involucrarse, debe empujar, debe demandar, debe exigir que las relaciones humanas	Hacemos análisis mensuales y de ahí detectamos cuáles son nuestras áreas de oportunidad	El analizar la situación y tomar acciones como el contratar a un personal más capacitado y de mayor rendimiento

	<b>Automotriz</b>	<b>Procesadora e impresiones de formas continuas</b>	<b>Empresa multinacional estadounidense</b>
¿Cómo las voy a implementar?	Con una línea de comunicación	Tenemos un proceso que le llamamos you talk, donde nosotros nos sentamos con la gente que recién contratamos y le preguntamos cómo se siente	Con el óptimo detalle donde me pueda yo comprometer con el personal
¿Qué ocurre cuando no se dan las condiciones favorables con respecto a la disponibilidad de puestos de trabajo correctamente diseñados?	Se hace evaluación, para mejorar y hacer acciones correctivas	Las cosas salen mal, lo que principalmente se da es que el trabajo sale mal y nos traen muchos problemas de calidad y fallas de entrega	Reestructurar el puesto y ayudar a cambiarlo
¿Por qué algunos de los empleados se queman o se aburren en su trabajo, mientras que otros están tan entusiasmados que el tiempo se les pasa volando?	Depende de qué tipo de persona sea	Depende también de las necesidades de cada persona	Depende mucho del personal, cada quien tiene diferentes aspiraciones
¿Qué prácticas de GRH estarán específicamente relacionadas con la satisfacción de los trabajadores de las maquiladoras y la lealtad a sus empresas?	Implementación de programas o actividades que hacemos, la implementación de beneficios que antes no teníamos	Hacemos cada año una encuesta, le llamamos encuesta de satisfacción de los empleados, donde ellos nos dicen opinión personal que es lo que están viendo que opinión tienen valga la redundancia de lo que tenemos aquí, es una encuesta como de 70 preguntas	Cambios positivos para ellos como desde el hecho de cambiarles la comida en cafetería, el poderles dar un bono, el reconocer su trabajo, el poderles hacer un evento familiar, todo esos detalles se muestran, ya que ellos se identifican con la empresa

Fuente: Elaboración propia, 2016

#### **4.1 Desde el enfoque del gerente de Recursos Humanos**

Un empleado valioso es aquel que tiene talento y esté calificado, a ellos los puedes retener siempre y cuando estén dispuestos a superarse, gusten del trabajo y se les motive.

En las tres empresas se motiva a los empleados con bonos de productividad, un buen trato, liderazgo adecuado y buen ambiente laboral; este último es uno de los principales factores para tomar la decisión de irse de la empresa a buscar otro trabajo, el perder empleados implica un gran gasto y afecta la economía de la empresa, ya que se invierte en la formación de capital humano, cuando se les brinda materiales para trabajar y de seguridad, y en el caso de los “valiosos”, que son los que ya tienen años trabajando, implica una pérdida importante, ya que ellos conocen la empresa, la forma de trabajar y es fácil moverlos conforme a las necesidades de la compañía, ya sea para que se superen o para cubrir vacantes.

Las empresas investigadas consideran que están dispuestas a invertir el dinero necesario con aquel personal calificado-valioso. En cuanto a la retención del personal, es una tarea de todos, desde el personal de intendencia hasta los niveles gerenciales. Se hacen análisis mensuales y anuales para identificar cuáles son las principales causas por las cuales el personal decide abandonar la empresa y toman acciones necesarias para evitar esta problemática. Se pueden mencionar algunas de las prácticas de GRH como la implementación de programas o actividades para la motivación y obtener cambios positivos. Cuando esas acciones no son suficientes se replantea el estudio y se toman medidas distintas para la corrección de la problemática.

#### B) Nivel operativo

	<b>Automotriz</b>	<b>Procesadora e impresiones de formas continuas</b>	<b>Empresa multinacional estadounidense</b>
¿En mi trabajo hago lo mismo todos los días?	Siempre hago lo mismo	Siempre hago lo mismo	Mi trabajo tiene la misma función
¿Trabajar en esta empresa es importante en mi vida?	Claro que es importante, ya que es el sustento para mis hijos	Claro que sí es importante	Claro, pues es un sustento para mi casa, me ayuda a pagar mis recibos
¿Me siento orgulloso por trabajar en esta empresa?	A veces, porque hay ocasiones que la empresa no cumple lo que prometen	Sí	Sí me enorgullece
¿Tengo libertad para decidir cómo hacer las cosas en mi trabajo?	Pues no creo, como ya está establecido la manera de trabajar	No, ya está estipulado	Sí, puedo facilitar mi trabajo para subir la productividad
¿Tengo libertad para decidir cómo hacer las cosas en mi trabajo?	Pues no creo, como ya está establecido la manera de trabajar	No, ya está estipulado	Sí, puedo facilitar mi trabajo para subir la productividad

	<b>Automotriz</b>	<b>Procesadora e impresiones de formas continuas</b>	<b>Empresa multinacional estadounidense</b>
¿Mi supervisor me comunica cuáles son mis metas a alcanzar?	¡A veces!	Sí depende de los requerimientos del cliente	Sí día con día el jefe nos dice en una tabla cuál es la meta del día
¿La forma como me evalúan es justa?	Sí es justa	Sí	Creo que sí
¿Mi trabajo me permite relacionarme con otros departamentos o áreas de la empresa?	Sí claro, cuando nos prestan a las demás áreas por necesidad de producción	Sí	Si porque en esta empresa donde somos un proceso continuo
¿Considero que sé hacer el trabajo que me asignan?	Claro que sí, me he destacado	Sí, claro	Claro que sí, mi trabajo lo hago con calidad
¿El sueldo que recibo en la empresa es justo para la cantidad de trabajo que realizo?	Obviamente no, es mucho el esfuerzo físico que realizamos	Pues creo que sí	Creo que si nos pagaran más sería algo bueno
¿Considero que sé hacer más de lo que me piden en mi trabajo?	Sí, considero que soy eficiente	¡Uy! sí claro, siempre cumplo mis metas	Solo hago mi trabajo
¿La cantidad de trabajo que realizo es justa con respecto a la de mis compañeros?	Sí, todos hacemos el mismo trabajo	A veces no	A veces ciertos jefes tienen preferencias, que porque son amigos
¿La capacitación es adecuada para el trabajo que realizo?	Sí, es adecuada para todo el proceso	Sí, nos traen de curso en curso	Sí, el área de entrenamiento nos capacita para actualizarnos en los procesos
¿Subir de puesto es según mi esfuerzo en el trabajo?	Hay mucha oportunidad de crecimiento	Siempre se las dan a los recomendados	Sí, del esfuerzo y dedicación
¿El premio por mi desempeño es sólo con dinero?	No solo con dinero, sino con el reconocimiento ante mis compañeros	Son una vez al mes nos hacen tipo convivio	No, sino también el que me resalten en frente de mis compañeros



	<b>Automotriz</b>	<b>Procesadora e impresiones de formas continuas</b>	<b>Empresa multinacional estadounidense</b>
¿Mi supervisor me felicita cuando hago bien mi trabajo?	Eso sí, siempre nos dan las felicitaciones cuando hacemos algo bien, están muy al pendiente de eso	Sólo de nuestro supervisor y líder	A veces, no siempre nos felicitan, ellos andan ocupados por la producción

Fuente: Elaboración propia, creado a partir de las respuestas de los entrevistados 2016

## 4.2 Desde el enfoque de los empleados operativos

El siguiente análisis está elaborado con base en las respuestas que brindaron los operadores; ellos afirman que siempre hacen las mismas funciones y que en ocasiones eso es fastidioso, cuando los llegan a cambiar de funciones y los capacitan, se dan la oportunidad de conocer más compañeros y de interactuar con ellos, creándose un compañerismo agradable. El trabajo es muy importante para ellos, ya que consideran que es el sustento de sus hogares, además de que se sienten orgullosos de las empresas en las que laboran. Tiene el respaldo de sus supervisores, quienes los apoyan y motivan a superarse, los reconocen por sus esfuerzos, además de siempre motivarlos a cumplir con sus metas de trabajo.

Los operadores consideran que la forma en que los evalúan es justa, que la exigencia en cuanto a sus resultados depende de las funciones que tienen asignadas, ellos no tienen decisión sobre la forma de trabajo, ya que eso se estipula desde los niveles gerenciales; sin embargo, afirman que saben hacer su trabajo, ya que los capacitan constantemente en las áreas que les son asignadas.

Reportan sentirse en desacuerdo con el salario que perciben, consideran que un aumento de sueldo no les caería mal, ya que en algunas de las empresas el cansancio físico es más que en otras. La cantidad de trabajo a realizar depende en algunas empresas de lo que hagan; mientras que en otras, el trabajo se vuelve pesado debido a que como la mayoría sabe trabajar, algunos compañeros deciden flojear mientras que los otros sacan el trabajo asignado, siendo este el motivo de inconformidad de los operadores responsables. Subir de puesto es muy difícil por las preferencias que existen.

## 5. Conclusiones

De acuerdo a lo planteado, se tiene que la rotación de personal es causada principalmente por diversos factores como el salario, el clima organizacional, la remuneración, la escolarización y la selección del personal. Aunque todos estos factores influyen de manera directa o indirecta, se observa, de acuerdo al análisis

de los resultados, que dos de ellos impactan reiterativamente a los empleados a nivel operativo. Sin embargo, para los fines de esta investigación y en función de las respuestas proporcionadas por el personal operativo, son los siguientes:

a) El clima organizacional

Debido a que refieren que la comunicación es un elemento de gran relevancia y un ambiente adecuado, en donde estén rodeados de personas organizadas y con trabajo en equipo.

b) Salario

Es uno de los principales motivos por los cuales los empleados deciden quedarse o irse a buscar otra empresa que pague mejor o que sus bonos sean mayores, siempre procurando mejorar la economía para su familia.

Cabe destacar que desde el enfoque de los gerentes, la rotación de personal operativo es reconocida como una de las causas principales de las pérdidas económicas para la empresa, es por ello que invierten en la selección, formación y capacitación del personal, así como en mecanismos de motivación y en programas que permita a los gerentes de Recursos Humanos identificar la satisfacción de los empleados.

Estos gerentes apuestan por estos mecanismos para retener a su personal, asegurando que su índice de rotación de personal será menor, debido a que los empleados que se sienten conformes en su lugar de trabajo, pensarán menos en andar buscando otras opciones.

## Lista de referencias

1. Alonso, P. S. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Journal of Work and Organizational Psychology*, pp. 79-89.
2. Álvarez, O. L. (2002). La ciudad que hace la maquila: El caso de ciudad Juárez, México. *Revista electrónica de Geografía y Ciencias Sociales*, pp. 119.
3. AMAC (2015). *Reporte económico de la maquiladora*. Obtenido de la Asociación de Maquiladoras AC: <http://indexjuarez.org/news/report-economico-maquiladoras/>
4. Arzate, C. (2003). *Préstamos léxicos en el ámbito de la maquiladora de ciudad Juárez*. Obtenido de tesis doctoral (MS).
5. Baumgarten, D. (2012). Exporters and the rise in wage inequality: Evidence from German linked employer-employee data. *Journal of International Economics*, pp. 201-217.
6. Calderón, V. C. (2015). Decomposition of Wage inequality in the Northern Border States of Mexico. *Economía Informa*, pp. 3-20.
7. Campion, M. (1994). Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation. *The Academy of Management Journal*, pp. 1518-1542. Obtenido de ergonautas.com: [http://www.ergonautas.upv.es/art-tech/rotaciones/Rotaciones\\_def.htm](http://www.ergonautas.upv.es/art-tech/rotaciones/Rotaciones_def.htm)
8. Carrillo, J. (2001). *Maquiladoras de exportación y la formación de empresas mexicanas exitosas*. Obtenido de El Colegio de la Frontera Norte: <http://www.colef.mx/jorgecarrillo/wp-content/uploads/2012/04/PU229.pdf>
9. Carvajal, M. J. (2013). Inequalities in the distribution of pharmacists wage-and-salary earnings: Indicators and their development. *Research in Social and Administrative Pharmacy*, pp. 930-948.
10. Cascio, W. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Executive*, pp. 81-90.
11. Chávez (2010). *Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo*. Obtenido de universidad católica santo toribio de mogrovejo: [http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/271/1/TL\\_Perez\\_Aguinaga\\_FranklinIvan.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/jspui/bitstream/123456789/271/1/TL_Perez_Aguinaga_FranklinIvan.pdf)
12. Eby, L., Burk, H., & Maher, C. (2010). How serious of a problem is staff turnover in substance abuse treatment? A longitudinal study of actual turnover. *Journal of Substance Abuse Treatment*, pp. 264-271.
13. Ellett, J. E. (2007). A qualitative study of 369 child welfare professionals' perspectives about factors contributing to employee retention and turnover. *Children and Youth Services Review*, pp. 264-281.

14. Gable, S., Rothrauff, T. C., Thornburg, K. R., & Mauzy, D. (2007). Cash incentives and turnover in center-based child care staff. *Early Childhood Research Quarterly*, pp.363-378.
15. Garner, B. R. (2012). Treatment staff turnover in organizations implementing evidence-based practices: Turnover rates and their association with client outcomes. *Journal of Substance Abuse Treatment*, pp. 134-142.
16. González, M. L. (2004). Fuentes de información sobre salarios: Metodologías y Series. Obtenido del Centro de Estudios sobre Población, Empleo y Desarrollo: [http://www.econ.uba.ar/www/institutos/economiablicaciones/dts/dt1\\_gonzalez.pdf](http://www.econ.uba.ar/www/institutos/economiablicaciones/dts/dt1_gonzalez.pdf)
17. Guilding, C. L. (2014). Staff turnover costs: In search of accountability. *International Journal of Hospitality Management*, pp. 231-243.
18. Guillén, A. (2007). Efectos de la globalización en el empleo: El caso de México. *Economía y sociedad en América Latina*, pp. 209-236.
19. Hadjimarcou, L. J. (2013). Maquiladoras in the 21st century: Six strategies for success. *Business Horizons*, pp. 207-217.
20. Huang, S.H. (2014). Ergonomic job rotation strategy based on an automated RGB-D anthropometric measuring system. *Journal of Manufacturing Systems*, pp. 699-710.
21. Huffman, W. (2014). Agricultural Labor: Demand for Labor. *Encyclopedia of Agriculture and Food Systems*, pp. 105-122.
22. IMMEX (2013). *ANTECEDENTES*. Obtenido de Consejo Nacional de la Industria: <http://www.index.org.mx/IMMEX/antecedentes.php>
23. INEGI (2012). *Anuario de estadísticas por entidad federativa* . Obtenido de <http://www.INEGI.mx>
24. Jiménez, C. V. (2012). *El estudio de caso y su implementación en la investigación*. Obtenido de Jiménez-Chaves VE. El estudio de caso y su implementación en la investigación: [file:///C:/Users/Sonia%20Escobedo/Desktop/8%20SEMESTRE/Seminario%20II/9\\_Jul.2012\\_pag.141\\_El\\_estudiodecaso\\_Jimenez.pdf](file:///C:/Users/Sonia%20Escobedo/Desktop/8%20SEMESTRE/Seminario%20II/9_Jul.2012_pag.141_El_estudiodecaso_Jimenez.pdf)
25. Jorgensen, K. D. (2005). Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing sector. *Ergonomics*, pp. 1721-1733.
26. Leider, P. S.-D. (2015). When is job rotation perceived useful and easy to use to prevent work-related musculoskeletal complaints? *Applied Ergonomics*, pp. 205-210.
27. McGREGOR, D. (1960). The human side of enterprise. *New York, McGraw-Hill*.
28. Mejía, R. P., del Moral, B. L., & Rodríguez, P. Ó. (2008). *Manufactura e industria automotriz*. México: Compromiso.

29. OSHA, O. S. (2009). *Printing Industry Ergonomics: Glossary*. Obtenido de <https://www.osha.gov/dcsp/products/etools/printing/glossary.html#J>,
30. Paredes, M. (2011). Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala. *Tesis de maestría*, pp.169-227.
31. S., C. (1996). The case study method for research in small- and médium - sized firms. *International small business journal*.
32. Schlegel, J. C. (2015). Contracts versus salaries in matching: A general result. *Journal of Economic Theory*, pp. 552-573.
33. T. Hinkin, J. T. (2000). The cost of turnover: putting a price on the learning curve. *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, pp. 14-21.
34. Tsai, C.-l. (2014). The Organizational Climate and Employees Job Satisfaction in the Terminal Operation Context of Kaohsiung Port. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, pp. 373-392.
35. Varella, M. A. (2008). Employment Responses of Skilled and Unskilled Workers at Mexican Maquiladoras: The Effects of External Factors. *World Development*, pp. 1285-1296.
36. Whitebook, M. (1999). Child care workers: High demand, low wages. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, pp. 146-161.
37. Yin, R. (1989). Case Study Research: design and Methods, Applied social research Methods Series. *Newbury Park CA: Sage*.

# CAPÍTULO 3

---

## **¿Capital o recurso humano?: Dinámica de la motivación laboral en los trabajadores de una empresa maquiladora en ciudad Juárez, Chihuahua**

---

Perla Viridiana González Torres<sup>9</sup>  
Cinthia Gisela Pérez Hernández<sup>10</sup>  
Manuel López Delgado<sup>11</sup>

---

<sup>9</sup> Egresada de la Licenciatura en Administración de empresas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) y empleado de la industria maquiladora en Ciudad Juárez, Chihuahua,

<sup>10</sup> Egresada de la Licenciatura en Administración de empresas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) y empleado de la industria maquiladora en Ciudad Juárez, Chihuahua.

<sup>11</sup> Profesor investigador de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ). Doctor en Liderazgo Educativo por la Universidad de Birmingham en Inglaterra. Perfil deseable PRODEP y miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1. Correo electrónico: manuel.lopez.delgado@uacj.mx



# 1. Introducción

La motivación de los empleados en muchas organizaciones no es tomada en cuenta. En algunas ocasiones se sugiere que las empresas no se interesan por el bienestar físico y mental de los empleados, ya que muchas veces solo les interesa el rendimiento que tenga el trabajador en su área. En la literatura sobre el tema también se sugiere que la motivación de éstos es un factor determinante para el éxito de la empresa, competitividad, el clima organizacional y maximizar el rendimiento productivo del personal operativo, técnico y administrativo, debido a que la adopción de estrategias de motivación puede ayudar a aumentar la productividad, la rentabilidad, así como satisfacer las necesidades de los empleados que incluyen reducir el estrés, la inseguridad en el empleo y aumentar la lealtad, el compromiso y la satisfacción del empleado (Cardoso, et.al. 2015).

Kuzu y Ozilhan (2014) encontraron que para evitar el bajo desempeño es necesario contar con herramientas motivacionales que generen una mayor confianza y con esto se aumente la eficacia de la organización. El principal problema surge cuando en las empresas no tienen una buena implementación de estas herramientas, porque no es una de sus prioridades.

Un elemento clave en la implementación de la motivación es el liderazgo, debido a que los líderes generan o limitan las condiciones para que haya empleados motivados. El líder es quien debe estar atento sobre qué tipo de factor motivacional funciona para los empleados. La investigación de la literatura en liderazgo organizacional indica qué cuando los líderes brindan su apoyo a los subordinados se crean resultados favorables para ambas partes (Rhoades y Eisenberger, 2002). Los líderes aplican la motivación como estrategia para la mejora del desempeño del trabajador según la empresa requiere para lograr sus fines. Los líderes que motivan a sus empleados pueden llegar a ser una ventaja competitiva para las organizaciones, ya que transforman los valores básicos de los seguidores, creencias y actitudes para mejorar el desempeño de los empleados mediante el compromiso con la organización. Los líderes y administradores deben tener conocimiento de las herramientas de motivación para poder tener a los empleados motivados y con ello cumplir con los objetivos planteados por la empresa (Taghipour y Dejban, 2013). El presente trabajo se llevó a cabo en la empresa EHP de México, S.A. de C.V., en la cual se aplicó una entrevista en cuatro diferentes niveles jerárquicos, con el objetivo de conocer su posición respecto a los factores motivacionales que afectan el rendimiento y su productividad.

El crecimiento constante de la industria mexicana de exportación (IME), la ha llevado a adquirir una enorme importancia para la economía nacional, ya que de cincuenta empresas establecidas en 1965, se ha llegado a más de tres



mil setecientos establecimientos, ocupando a más de 1 300 000 personas a fines del año 2000 (INEGI, 2003). Constituyen en la actualidad una de las principales fuentes de divisas del país, al generar 17 758 millones de dólares en el año 2000, superando las exportaciones petroleras de 16 328 millones de dólares, (Banamex, 2001). En conjunto, las maquiladoras suman el 48% del total de las exportaciones mexicanas y su participación en el empleo alcanza ya a 4 de cada 10 empleados en la manufactura (Ciemex-Wefa, 1999). Tijuana y ciudad Juárez se han convertido en los puntos nodales de la IME, por su localización geográfica y por su potencial como zona industrial altamente especializada. Una cuarta parte del empleo del país se encontraba en las maquiladoras de Chihuahua en el 2000, y Juárez albergaba al 82% de ellas (Carrillo, et. al 2001).

En la actualidad los recursos humanos son considerados elementos directamente influyentes en la productividad de una empresa y por ello se está creando una corriente cada vez más fuerte referente a su estudio. Navarro (2008) indica que, en gran parte de las economías desarrolladas, las personas dedican aproximadamente un tercio de su tiempo a trabajar. Por lo tanto, el trabajo es una actividad que ejerce en las personas una fuerte influencia tanto física como emocional. Los empleados necesitan encontrar en su actividad cotidiana situaciones placenteras que les produzcan motivación para desempeñarlas y poder vivir en una situación de equilibrio y felicidad. Este mismo autor señala que la satisfacción laboral podría ser vista como un fin en sí mismo.

Hagedoorn (1996) señala que la innovación se refiere a nuevas combinaciones de aspectos técnicos, de mercadeo y organizacionales. Por su parte, Lee et al (2016) señala que las organizaciones pueden implementar innovaciones en cuatro niveles: innovación de procesos, de mercadotecnia, organizacionales, e innovaciones relacionadas con el producto. En el caso de las innovaciones organizacionales hacen referencia a la implementación de nuevos métodos organizacionales en las prácticas que se llevan a cabo en la compañía como su organización interna y las relaciones externas de la empresa. Es en este ámbito donde entraría el liderazgo para la innovación, en donde quienes están a cargo de dirigir la empresa implementen un tipo de liderazgo con fuerte énfasis en la motivación. Estas innovaciones llevarían la intención de mejorar el desempeño de la empresa reduciendo los costos administrativos o de transacciones, mejorar la satisfacción laboral, incrementar la productividad de los trabajadores, tener acceso a activos no negociables, acceso a conocimiento externo no codificado, o reducir los costos de los insumos. El mejoramiento organizacional imperativamente involucra a todo el personal de la empresa desde los mandos altos, intermedios y el personal operativo. El proceso de mejora continua de una organización, debiese involucrar a todo el personal de

ésta, desde la alta gerencia, niveles intermedios y personal operativo, ya que en la actualidad, se sugiere que la innovación organizacional es muy difícil ocurran de forma aislada, individual. En el presente, los enfoques y prácticas de la innovación son colaborativos. Según de Ritter (2015), no existe innovación sin colaboración, diada constante. Por tanto, ahí radica la importancia del vínculo (nodo) capital humano-conocimiento-innovación-crecimiento.

## 2. Marco Teórico

### 2.1 Motivación

En primer lugar se considera la teoría de Maslow, teoría de la motivación humana. En ella propuso una colocación de las necesidades en cinco niveles jerarquizados de forma que el individuo debe satisfacer cada nivel, para de ahí seguir avanzando a los siguientes (Maslow, 1943).

Podemos resumir a continuación los niveles que maneja Maslow en su teoría de la motivación humana:

- El primer nivel corresponde a las necesidades primarias para la subsistencia del individuo, llamadas también necesidades fisiológicas como comer, beber y dormir. Laboralmente se consideraría un salario y condiciones laborales mínimas.

- El segundo nivel corresponde a la necesidad de protección y seguridad. En el aspecto laboral equivale a las condiciones de seguridad laborales, estabilidad en el empleo, seguridad social y salario superior al mínimo.

- El tercer nivel se refiere a las necesidades sociales como vinculación, cariño, y amistad. En el ámbito del trabajo son las posibilidades de interactuar con otras personas, el compañerismo, relaciones laborales.

- El cuarto nivel corresponde a las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus. En el ámbito del empleo sería el poder realizar tareas que permitan un sentimiento de logro y responsabilidad, recompensas, promociones y reconocimiento.

- El quinto nivel, que es el más alto, implica la autorrealización personal. Laboralmente se refiere a la posibilidad de utilizar plenamente las habilidades, capacidades y creatividad.

**En la parte más baja de la estructura se ubican las necesidades más prioritarias y en la superior las de menos prioridad.** Es decir, las necesidades de déficit se encuentran en las partes más bajas, mientras que las necesidades de desarrollo se encuentran en las partes más altas de la jerarquía.

Posteriormente, McClelland (1961) desarrolló tres niveles de necesidades que tienen relación con las de Maslow.

- Necesidad de logro: Es el esfuerzo por sobresalir en relación a los estándares, se lucha por el éxito.
- Necesidad de poder: El deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- Necesidad de afiliación: Relacionarse con las demás personas, entablar relaciones interpersonales con los integrantes de la organización.

## 2.2 Liderazgo

Semigin (1999) define a un líder como un miembro autorizado de una organización, cuyo personal ascendiente le permite jugar un papel importante en los procesos sociales y situaciones, en colectivo, de un grupo y la sociedad ajuste de relación; una persona capaz de influir en los demás con el fin de integrar de forma conjunta de cooperación de un grupo orientado a servir a los intereses del mismo. El estilo de liderazgo transformacional es el que mayor efecto puede tener en la motivación de los empleados. El liderazgo transformacional se basa en el carisma de un líder y motivación interior de sus colaboradores. Sus herramientas de acuerdo con Judge y Piccolo (2004) son:

- Consideración individualizada: es donde los líderes ponen atención a las necesidades de su seguidor para el logro y crecimiento, considerando sus necesidades y deseos únicos.
- Influencia idealizada: se fomenta cuando los líderes son consistentes en sus valores, creencias, y la ética, y están dispuestos a considerar las necesidades de sus seguidores por encima de las suyas propias.
- Motivación inspirada: significa que los líderes motivan a sus seguidores dando significado y el desafío a su trabajo. Fomentar seguidores de imaginar un futuro atractivo aumenta el espíritu de equipo, el entusiasmo y el optimismo.
- Estimulación intelectual: líderes desafían a sus seguidores, estimularlos a ser más innovadores y creativos.

Este tipo de liderazgo no funciona como un estilo individual, sino que requiere una manifestación del comportamiento comunicativo de los líderes con los miembros del equipo (Kets De Vries et al., 2010). Del mismo modo el liderazgo transformacional se ha relacionado con el rendimiento del equipo y su funcionamiento, (Wang et al., 2011). Un beneficio del liderazgo transformacional favorece el funcionamiento del equipo ya que motiva al compromiso, el empoderamiento, y las metas compartidas (Lin, et al. 2014).

## 3. Método de investigación

El presente estudio corresponde a una investigación a nivel descriptivo, utilizando al estudio de caso como herramienta metodológica, siguiendo lo sugerido por Yin

(2003). Se realizaron entrevistas a profundidad a participantes del nivel operativo (operadores), de nivel intermedio (técnicos), y de nivel de toma de decisiones (ingenieros y personal de recursos humanos). En la tabla 1 se describe el perfil de los sujetos que participaron en el estudio. El estudio se llevó a cabo en la empresa EHP de México, S.A. de C.V.,<sup>12</sup> de ciudad Juárez, y que tiene 4 135 empleados. El análisis se hizo mediante las técnicas propias del presente método, identificación de fragmentos arquetípicos, así como generalización analítica.

**Tabla 1. Perfil de los actores sociales**

Entrevistados	Puesto	Experiencia (años)	Edad	Sexo
1	Operador	3	24	F
2	Operador	5	36	F
3	Operador	3	27	M
4	Operador	6	40	M
1	Técnico	2	23	M
2	Técnico	3	25	M
3	Técnico	5	34	M
4	Técnico	1	20	M
1	Ingeniero	5	30	M
2	Ingeniero	2	26	M
3	Ingeniero	4	28	M
4	Ingeniero	7	39	M
1	Recursos humanos	5	40	M
Promedio		Total	Promedio	
12.64		51 años	31.01	

### 3.1 Resultado

En referencia a los datos obtenidos de las entrevistas a profundidad realizadas, recolectamos la siguiente información, separada por niveles dentro de la empresa:

### 3.2 Nivel operativo

Para los empleados que se encuentran en este nivel todos coincidieron que saben la importancia del trabajo que realizan para la empresa, ya que saben que sin esa

<sup>12</sup> Se mantuvo la confidencialidad de la empresa según los acuerdos entre ambas partes al respecto.

aportación la empresa no podría seguir funcionando. En este nivel es donde se realiza el producto de la empresa.

**Tabla 2. Respuestas a nivel operativo**

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿Cómo considera es la importancia de su trabajo?	Sí, ya que con ello se le entrega a tiempo el trabajo a los clientes y con eso mantengo mi trabajo	Sí, sin la realización del trabajo la empresa no avanza, ya que es el trabajo principal para cumplir con la meta	Sí, el trabajo que aquí se realiza es importante ya que se define el crecimiento de la empresa	Sí, porque mi trabajo es la parte más importante de la organización, hacemos el producto que mantiene la empresa funcionando
¿Su trabajo es importante para la institución?	Sí, ya que todos somos parte de una organización y aportamos algo para que siga funcionando	Sí, al cumplir se llega a las metas y con el trabajo que realizamos se llega al objetivo, sin éste, la empresa se detiene	Sí, porque con un buen trabajo la empresa cumple con su objetivo y depende de realizar buenos trabajos para que siga creciendo y no tenga pérdidas	Sí, porque apporto una parte para el funcionamiento de la empresa
¿Siente orgullo del trabajo?	Sí, porque te valoran dentro de la organización y te dan tu lugar	Sí, porque con mi apoyo la institución crece	Sí, al realizar mi trabajo siento que contribuyo para que la empresa tenga maneras de cumplir sus objetivos	Sí, ya que los productos que realizamos son necesario para los clientes
¿Se siente productivo cuando realiza su trabajo?	Sí, porque doy mi mayor esfuerzo para cumplir lo que me piden	Sí, porque al producir ayudo a que la institución cumpla con sus metas y tenga satisfechos a sus clientes	Sí, con mi trabajo coopero para que la institución tenga y mantenga a sus clientes satisfechos y llegue a su objetivo	Sí, porque lo hago pensando que es para un bien común
¿Se siente satisfecho en alcanzar los objetivos institucionales?	Sí, porque así se mantienen los clientes y eso hace que no se vayan a otra empresa	Sí, saber que hago mi trabajo como se debe y a tiempo me llena de orgullo, ya que	Sí, así los clientes están satisfechos y no abandonan la empresa; al ver que sigue	Sí, porque si la empresa cumple con lo que se le pide no corro el riesgo de

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
		sé que la empresa está cumpliendo	creciendo dan ganas de ir al trabajo	quedarme sin trabajo
¿Siente un compromiso personal para que la institución cumpla con las metas establecida?	Sí, ya que ellos pueden perder dinero y con ello también me afectaría, como ellos se preocupan	Sí, mi trabajo es un compromiso y debo cumplirlo para que la empresa no se vea afectada	Sí, aparte de que debo de cumplir con mi trabajo, tengo el compromiso de realizarlo bien	Un poco, ya que no estoy muy enterado de las metas de la organización solo realizo mi parte
¿Recibe un trato justo por parte de sus jefes inmediatos?	Sí, te dejan trabajar a tu ritmo, y escuchan tus ideas para que puedas sacar el producto de manera que tú puedas hacer mejor el trabajo	Sí, porque cuando tengo algún problema de trabajo me dan apoyo para poder resolverlo	Sí, ya que nunca he sentido que me cargan más trabajo del que puedo realizar y me es respetuoso	Sí, me ayudan con algún problema o si necesito ayuda en alguna actividad
¿Recibe algún incentivo por parte de la empresa cuando su trabajo está bien hecho?	Sí, te felicitan por haber realizado bien tu trabajo y eso motiva para seguir desarrollándolo bien	Sí, y eso me ayuda a seguir echándole ganas para realizar mi trabajo de una buena manera	Sí, pero cuando me dicen y reconocen mi trabajo me siento muy satisfecho con lo que realicé	Sí, lo que hace que me esfuerce más para obtenerlo constantemente
¿Su jefe le motiva constantemente para realizar su trabajo de forma efectiva?	Sí, invitando a comer sí sale bien la producción y dando las gracias por el esfuerzo que se realiza	Sí, porque nos hace evaluaciones y para salir bien en ellas le pongo más ganas a mi trabajo	Sí, me alientan a seguir siendo productivo y recibiendo un buen trato dan ganas de seguir trabajando	Sí, trata de que haga mi trabajo correctamente, apoyándome, y alentándome
¿Por la confianza que tiene en su trabajo, considera que tiene la oportunidad de expresar sus ideas?	Sí, por el buen ambiente de trabajo, y por cómo realizo mi trabajo mis jefes están contentos y me escuchan cuando apporto ideas nuevas, lo que me hace querer expresar las ideas constantemente	Sí, porque con mi experiencia conozco a fondo mi trabajo y con mis ideas puedo ayudar a que mejoren en algunas cosas que no están dando productividad	No, a pesar de todo eso, sé que si me expresara no se cumpliría lo que yo dijera, ya que tienen sus propias políticas, reglas y no cuenta mucho la palabra de nosotros	Sí, aunque no las tomen en cuenta, ya que existe una forma de hacer las cosas y no quieren cambiarla o no creen que la idea funcione

Otro punto en el que estuvieron de acuerdo es en que se sienten orgullosos del trabajo que realizan, ya que dan su mayor esfuerzo y que con eso se logra sacar la producción para que la empresa siga funcionando. Los empleados se sienten comprometidos con las metas de la organización en cumplirle al cliente en tiempo y calidad solicitada. Algo de lo que emerge en las entrevistas es que al mismo tiempo ellos ven su propio beneficio ya que realizando adecuadamente su trabajo conservan su empleo, lo que les permite solucionar sus necesidades inmediatas.

Lo que les ayuda en gran parte es la motivación y el reconocimiento que les dan sus jefes directos, apoyándolos, felicitándolos o recompensándolos por el trabajo realizado, lo que a ellos les da la energía y la confianza para seguir trabajando de la misma manera. La confianza les ayuda también a expresar sus ideas, para mejorar la manera en la que trabajan o la manera en la que manejan los tiempos en las actividades que realizan, ello los hace sentirse más cómodos en su área y trabajar de forma eficiente.

### 3.3 Nivel Intermedio

Todos los entrevistados dicen estar orgullosos de los trabajos que realizan, ya que con ello aplican sus conocimientos y obtienen nuevos para seguir ampliando su experiencia, lo que permite solucionar problemas más rápidamente y así que siga funcionando todo de forma correcta, de esa misma manera se eliminan pérdidas para la empresa, aunque en ocasiones es un trabajo rutinario y no se sienten productivos buscan la manera de encontrar oportunidades para mejorar y resolver los problemas que surjan.

**Tabla 3. Respuestas a nivel intermedio (supervisores y técnicos)**

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿Está orgulloso de su trabajo?	Sí, el trabajo que realizo me ha permitido expandir mi conocimiento, y en cuestión de tareas, son muy interesantes, ya que se ve ingeniería aplicada en diferentes ramas	Sí, a pesar de no implementar mis conocimientos de ingeniería acordes a mi carrera, aprendo cosas nuevas que con la preparación recibida en la universidad no hubiese logrado	Claro que me siento orgulloso ya que me permite aportar a mejorar la calidad de vida de las personas	Sí, porque genero experiencia

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿Se siente productivo?	Sí, porque me doy cuenta que cada acción, ahorra gastos en la producción, mano de obra, materia prima, etc. O reduce la incidencia de <i>scrap</i>	Sí, mi desempeño en mi área de trabajo influye en la producción y eficiencia del producto manufacturado	Por supuesto que sí, utilizo todos los conocimientos que adquirí en mi carrera para poder resolver las oportunidades de mejora que se me presenten	No siempre, ya que en ocasiones el trabajo es rutinario y solo se realiza para que salga, y no me siento productivo
¿Su trabajo es importante para la institución?	Sí, la institución depende de mi trabajo, así como de los demás empleados, considero que todos somos base para que la institución se mantenga	Sí, pues el apoyo al área de producción se enfoca en que no tengan problemas de manufactura, respecto al área de procesos y mantenimiento del equipo	Estoy de acuerdo con esta afirmación, ya que sé que el trabajo que realizo es para generar un producto que mejora la calidad de vida	Estoy de acuerdo, pero consciente que en ocasiones la institución no comprende esa frase y no ve el esfuerzo de los empleados
¿La remuneración, e incentivos se adecuan a sus expectativas?	No, las retribuciones e incentivos aun en la empresa en la que laboro no están totalmente nivelados con el promedio de otras empresas	No, la empresa para la cual laboro no motiva de manera adecuada. Debe hacer sentir orgullo y aquí no se logra eso	Claro que sí, es justo el pago y las prestaciones que recibo a cambio de mi trabajo y conocimientos	No, no son lo que espero, se dan cada cierto tiempo y lo que dan es muy poco por el cumplimiento estándar y aumentar la calidad
¿Ha recibido incentivos y/o reconocimientos por parte de la empresa?	No, no he recibido ningún tipo de felicitación ni incentivo	Sí, por un gran esfuerzo, el reconocimiento fue estimulante, este tipo de acciones logra alentar al personal	Sí, siempre que hacemos una mejora o sugerimos un cambio, nuestro líder nos felicita por el buen trabajo	No, tengo poco tiempo aquí, pero en el tiempo que llevo laborando no me han dado algún incentivo
¿Cómo considera su desempeño laboral?	Sobresaliente, por haber participado en diferentes grupos de mejoras, con esto se logró reducción de	Mi desempeño es el adecuado a mis obligaciones, simplemente cumplo con mi trabajo sin dar más o menos	Considero que apporto conocimiento y experiencia a la empresa, ayudo al posicionamiento	Bueno, doy el rendimiento que la empresa necesita y que cumpla sus expectativas



Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	<i>scrap</i> , reducción de mano de obra y se incrementó la producción		de la empresa para que sea la líder en el mercado	
¿Escucha opiniones de sus trabajadores?	Sí, hay veces que la gente puede aportar nuevas ideas o nuevas mejoras que al ser estudiadas, sí son viables para la empresa donde se implementan	Sí, trato de escuchar siempre las ideas frescas de las personas, analizar su punto de vista y felicitar al personal por su iniciativa, independientemente si su idea es buena o mala	Claro, no hay mejor experto para realizar un trabajo que quien lo hace a diario. Las ideas siempre son recibidas y tomadas en cuenta, ya que la mayoría de las mejoras en los procesos vienen de los empleados de piso	Sí, eso es importante porque en ocasiones tienen buenas ideas, pero si no los escuchas, pues no conocerás a tus trabajadores y su potencial
¿Estimula al personal?	Se recibe un trato con el cual la persona se siente satisfecha con el trabajo que realiza	Sí, yo pienso que un personal motivado siempre dará un extra, para que su trabajo se cumpla en tiempo y forma	Claro, se reconoce de forma pública y en ocasiones se da un bono por eficacia, además de comidas y boletos de cine familiares	Sí, les menciono que hicieron un buen trabajo y los felicito por su buena labor o por lo que hicieron
¿Qué acciones usa para motivar?	Descanso extra, si es que se alcanzó la meta adecuada, por ejemplo, se dan 45 minutos para la comida y si se encuentran buenos números, les otorgo otros 15 min de descanso	Felicitarlos enfrente de todos sus compañeros y hacer que se note que mi personal es una parte importante del equipo y que sin ellos no se podría realizar nada del buen trabajo que realizamos	Ante todo está el respeto, se les hace saber que son el recurso más importante de la empresa, y se les incita a que expresen sus ideas, pues serán escuchadas	Los felicito y menciono a sus compañeros el buen desempeño y así motivo a los otros trabajadores
¿La motivación laboral es importante para la satisfacción laboral?	Sí, porque la gente realiza mejor su trabajo y con una velocidad casi constante, sin es	Sí, una persona que se siente orgullosa de lo que hace, siempre pondrá	Estoy de acuerdo, que los empleados sientan y se comprometan con la empresa y	Sí, porque los trabajadores saben que se les toma en cuenta y que su trabajo es meritorio

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
	tar a la defensiva en el comportamiento	más empeño en su trabajo para que cada día sea mejor	sus actividades es muy importante para realizar un trabajo y tener un equipo extraordinario	
¿La motivación laboral incrementa la productividad?	Sí, los datos que tengo confirman que cuando el personal está motivado se alcanzan las metas más fácil	Sí, una persona motivada trabajará más concentrada y no perderá tiempo en otras actividades	Sí, ya que los empleados con motivación tendrán ideas para mejorar su área de trabajo y por lo tanto serán más productivos	Sí, entre más motivados estén se verá reflejado en su desempeño y en la productividad de la empresa
¿La motivación incrementa la calidad del trabajo?	Sí, ya que la gente cuida más su trabajo al encontrarse en un estado de motivación adecuada	Sí, una persona motivada trabajará más concentrada y no generará <i>scrap</i>	Claro que sí, no sólo mejorará la calidad del producto si no también el ambiente laboral	Sí, porque están atentos a no cometer errores y ser reconocidos por hacer bien su trabajo
Opinión sobre la motivación laboral	No, hay poca motivación, y si bien se da motivación es bajo normas muy estrictas demandadas por la empresa	No, constantemente los empleados se quejan de que no les remuneran las ideas que dan para la empresa, y que cuando dan un extra en su trabajo no se les da ni gracias	De acuerdo, pero siempre tenemos que buscar nuevas maneras de motivar al personal para progresar y mejorar las condiciones laborales.	No, ni me dan motivación solo exigencias de productividad o te regañan si no cumples con los estándares, pero si cumples no pasa nada, no valoran como deberían

Están de acuerdo con que son una parte importante de la empresa para que ésta logre sus metas productivas. Algo que comentaron es que en ocasiones la empresa no reconoce el esfuerzo que realizan para que todo funcione. En algo en lo que no estuvieron de acuerdo fue en los sistemas de remuneración algunos dijeron que no les parecía adecuado, ya que comparaban el sistema de retribución con otras empresas y se encontraban por debajo en cuanto a trato y remuneraciones; pedían algo como para sentirse orgullosos del trabajo. En cambio, otros decían que era justo el pago y las prestaciones por los servicios prestados, y refieren el reconocimiento del jefe como algo muy estimulante, ya que reconocen el gran esfuerzo hecho para mantener funcionando la empresa.

Describen que su desempeño es el necesario para el desarrollo de las actividades y que toman mucho en cuenta las opiniones de sus trabajadores, ya que aportan nuevas y mejores ideas, ya que son los expertos en sus actividades. Si las ideas después de ser estudiadas son viables se implementan y se felicita al trabajador para que tenga la confianza de seguir aportándolas.

Se consideró que es importante la motivación, porque ellos confirmaron que hacen mejor su trabajo y de modo constante, por lo que ponen mayor empeño en lo que realizan ya que se reconoce que realizan su trabajo de buena manera.

Estuvieron de acuerdo que existe poca motivación y que existen muchas exigencias, constantemente se quejan de la falta de remuneración y si no se cumple con los estándares se les llama la atención. En cambio, también se menciona que se debe de buscar una nueva forma de motivar a los empleados para mejorar las condiciones de trabajo y seguir avanzando.

### **3.4 Nivel alto**

Al momento de preguntarles si se sentían orgullosos de su trabajo contestaron de manera afirmativa, ya que su trabajo es parte fundamental de la empresa y que con ello se desarrollan las actividades de forma correcta. También mencionaron que es por la satisfacción propia de ejercer su profesión. Están de acuerdo que su trabajo es importante para la organización ya que es su aportación para que la empresa cumpla metas y objetivos. Cuando se les preguntó de los sistemas de remuneración, algunos respondieron que se podían mejorar o que era muy poco para lo que realizaban, pero otros mencionaron que era lo justo, lo que ellos merecían, y que más que nada era una motivación personal.

Mencionaron que necesita ser más constante la motivación, que los bonos son muy bajos, pero que existen otras formas, como el hecho de reconocer el trabajo y que tomen en cuenta el esfuerzo realizado. A pesar de los comentarios acerca de la motivación calificaron su trabajo como bueno y sobresaliente, que sí cumplían con los requerimientos exigidos y que buscan la manera de mejorar su trabajo día con día.

Una manera de mejorar los procesos y el ambiente de trabajo es escuchar las opiniones de los trabajadores, ya que son los que desarrollan el trabajo y también es una forma de que los empleados se sientan parte de la organización, lo que aumenta el compromiso con la empresa. Mencionaron que se tiene que tener una buena comunicación con los empleados para que tengan la confianza de externar sus opiniones y que si son buenas se implementen. Se les puede ofrecer incentivos para que participen mejor en la organización.

Otras maneras utilizadas para motivar a los empleados consisten en subir el sueldo y otorgar bonos extras. El reconocimiento personal ayuda en la productividad

del empleado. En el momento que el empleado aumenta su productividad lo hace para recibir un incentivo monetario o algún tipo de reconocimiento por realizar de mejor manera su trabajo, con eso se obtiene una satisfacción personal. Cuando existe una mayor satisfacción se mejora la calidad del trabajo y se busca la mejora constante. Si se siente el apoyo de compañeros y superiores se hará un mejor trabajo y será mayor el compromiso con la organización.

**Tabla 4. Respuestas a nivel alto (ingenieros)**

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿Está orgulloso del trabajo que realiza?	Sí, ya que soy una parte para que la organización siga funcionando	Sí, porque mi trabajo es bueno y me genera orgullo pertenecer a la planta	Sí, me siento útil desempeñando mi trabajo y muy orgulloso	Sí, por satisfacción propia de ejercer mi profesión
¿Se siente productivo cuando realiza su trabajo?	Sí, siempre tienes que dar más de lo que puedes o debes dar	Sí, porque ése es el objetivo de mi labor, cumplir con las metas de producción en la línea	Sí, porque realizo mi trabajo de la mejor manera y soy parte importante para que la empresa sea productiva	Sí, porque trabajo para un fin y lo realizo de la mejor manera
¿Su trabajo es importante para la institución?	Sí mucho, porque somos un equipo de trabajo, cada labor individual es importante	Sí, cada puesto es importante para la empresa, para que cumpla con sus metas y objetivos	Sí, por la capacidad que te crean en la organización y te hacen sentir parte importante para la empresa	Sí, ayudo a determinar una causa u objetivo, eso me da motivación de que mi trabajo es importante
¿Los sistemas de remuneración e incentivos se adecuan a sus expectativas?	Creo que no me dan lo que merezco por mi trabajo	No, creo que deben mejorar la manera de remunerar al personal	No, porque el incentivo era bajo. El bono era de 100 pesos por semana	Sí, me parecen bien y son motivación personal
¿Recibe incentivos?	Sí, felicitaciones por un buen trabajo. Me gustó que lo tomaran en cuenta	Sí, un pequeño bono por la buena producción que tuvo la línea, pero deberían mejorar los bonos, son	No, se da cada 5 años y sólo es una felicitación, siendo que pueden motivarte de distintas maneras	Sí, por productividad a tiempo y de buena calidad

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
		muy bajos y se dan cada cierto tiempo		
¿Cómo considera su desempeño laboral?	La considero al máximo para poder cumplir con el requerimiento que me exige mi trabajo	Sobresaliente, trato de dar lo mejor de mí todos los días	Bueno, por la habilidad que se me ha dado en la capacitación	Excelente, trato de mejorar día a día para que mi trabajo sea sobresaliente
¿Escucha las opiniones e ideas?	Sí, para mejorar nuestros productos y tener un mejor ambiente de trabajo donde todos estemos a gusto	Sí, la opinión de los empleados es muy importante para mí. Tenemos buena comunicación y buen ambiente laboral	Sí, las escucho y si puedo las implemento en la planta, otras ideas se analizan para ver cómo pueden usarse. Se da un bono a la mejor propuesta	Sí, para tomar mejores decisiones y los empleados se sientan parte de la empresa, mediante un gran compromiso con la organización
¿Estimula cuando los empleados realizan un buen trabajo?	Sí, apreciamos mucho el trabajo de cada persona	Sí, para generar mayor motivación en los empleados al realizar mejor sus tareas diarias	No siempre, pero en ocasiones el gerente de producción da una pequeña felicitación a la línea	Sí, para que tengan mejor desempeño y se sientan bien al realizar sus tareas diarias
Acciones para motivar	Subir el sueldo, bonos extras, días de descanso	Utilizo mucho el reconocimiento al trabajo, para que sientan orgullo, al sentir valorados esfuerzo y dedicación; cuando se puede se da una recompensa monetaria	Hablando con ellos de lo bien e importante que es su desempeño en la empresa, dando el reconocimiento ante sus compañeros para motivarlos	Bonificación económica cuando me es permitido y/o reconocimiento ante sus compañeros
¿La motivación laboral es importante para la satisfacción?	Sí, porque te sientes a gusto trabajando	Sí, porque en mi experiencia he visto que entre más motivado esté un trabajador más productivo es para la empresa	Sí, para poder tener un buen desempeño y así realizar mejor su trabajo en la línea de producción	Sí, para que sientan un apoyo y den un mejor rendimiento

Pregunta	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
¿La motivación incrementa la productividad?	Siempre habrá mejor productividad donde haya un buen equipo de trabajo, donde todos se lleven bien y se apoyen unos a otros	Sí, porque el empleado busca un incentivo o alguna forma de ser reconocido al realizar su trabajo de la mejor manera	Sí, es un elemento importante para motivar al personal a mejorar su trabajo y terminar a tiempo, eso aumenta la productividad	Sí, se motiva su desempeño laboral y genera satisfacción al personal
¿La motivación incrementa la calidad?	Siempre mejorará en cualquier trabajo, con el apoyo de tus compañeros, tu patrón, harás un excelente trabajo	Sí, porque el equipo busca minimizar los errores en la línea para que el producto sea de la mejor calidad	Sí, entre más entusiasmado esté el empleado, mayor será su compromiso con la organización y eso hará que aumente su calidad de trabajo	Sí, adquiere mayor responsabilidad con su trabajo al hacer las cosas bien para tener algún beneficio
¿La motivación que recibe es la adecuada?	Sí, muy adecuada y satisfactoria en lo personal	No, en mi opinión la organización debería de mejorar su motivación y valorar más al empleado, porque si la empresa no valora al trabajador y no lo motiva el rendimiento será de baja calidad y deficiencia laboral	No siempre dan motivación, en ocasiones había más regaños y juntas para regañarnos a todos. Deben motivar al empleado para que no cometa errores y se comprometa con su trabajo. No solo ver lo que hace mal, sino reconocerlo cuando realice bien sus tareas	Sí, creo que se encuentra adecuada a lo que yo sé y comentan otros colegas

En general algunos dijeron que la motivación que la empresa da es muy adecuada y satisfactoria. Sin embargo, otros mencionaron que no era adecuada y que se debería tomar más en cuenta al empleado, porque si el trabajador no se encuentra valorado por la empresa, el trabajador disminuirá su productividad. Otro punto que mencionaron es que la motivación es escasa que existen más juntas para regaños que formas de aliento, añaden que deben de mejorar los estímulos para que el

empleado no cometa tantos errores y que esté más comprometido, que no solo vea lo malo sino darle un reconocimiento cuando realice bien sus tareas, y esto le ayudará a tratar de mejorar constantemente.

### 3.5 Área de recursos humanos

En la entrevista realizada con uno de los responsables de recursos humanos mencionó que se siente orgulloso de su trabajo ya que ayuda al cumplimiento de las metas que tiene en la organización y como tiene trato directo con las personas las involucra en las metas para así trabajar todos en equipo y que funcione de una mejor manera.

**Tabla 5. Respuestas, área de recursos humanos**

Preguntas	Entrevistado
¿Está orgulloso del trabajo que realiza?	Sí, me siento orgulloso ya que apoyo a la organización con el cumplimiento de sus metas. Al tener trato con las personas las apoyo a involucrarse más en las metas
¿Se siente productivo cuando realiza su trabajo?	Sí, trato siempre de poner lo mejor de mí para que todo salga conforme a lo planeado y no haya retrasos
¿Sistemas de remuneración e incentivos se adecuan a sus expectativas?	No, esperaba salarios un poco más altos
¿Recibe incentivos?	Sí, porque con los reconocimientos que me dan aumenta mi confianza y trato de mejorar para seguir cumpliendo con mi trabajo
¿Cómo considera su desempeño laboral?	Excelente, trato de buscar siempre la mejor manera de solucionar problemas y que sea la más rápida para no perder tiempo
¿Escucha las opiniones e ideas?	Sí, las escucho, porque se tiene que fomentar el trabajo en equipo para mejorar en cada área de la organización, escuchando las ideas de los que trabajan aquí
¿Cómo se aplican las técnicas de motivación?	Reconocer el trabajo de la persona enfrente de sus compañeros, para que ellos lo sepan y se motiven en intentarlo también
¿Estimula cuando realizan un buen trabajo?	Sí, hablo con ellos, en las juntas que tengo a diario, para que sigan mejorando y no se desanimen
Acciones para motivar	Se debe intentar convencerlos de que son parte de la organización y resolver sus problemas laborales lo más rápido posible y con respeto
¿La motivación laboral es importante para la satisfacción?	Sí, es una de las principales para que la persona se sienta a gusto y trabaje contenta

<b>Preguntas</b>	<b>Entrevistado</b>
¿La motivación incrementa la productividad?	Sí una persona está motivada realizará su trabajo bien, porque sabe que es tomada en cuenta y es importante para la organización
¿La motivación incrementa la calidad?	Sí, el empleado motivado desarrolla cierto sentido de pertenencia, por lo cual intentará realizar su trabajo con la mayor calidad posible
¿La motivación que recibe es la adecuada?	Sí, ya que el reconocimiento es un factor principal para nosotros y en la organización tratan de demostrarnos la importancia que tenemos y del trabajo que realizamos, lo cual habla bien de la organización y nos hace sentirnos a gusto para seguir desarrollando nuestras actividades de una buena manera

Dice que uno siempre debe dar lo mejor de uno mismo para que todo salga de acuerdo a lo planeado, reducir el número de problemas y evitar los retrasos. Lo que no cumplía con sus expectativas eran los salarios pero que el reconocimiento que le daban hacía que aumentara su confianza y tratar de mejorar aún más para seguir cumpliendo con su trabajo.

Relacionado con su desempeño laboral expresa que intenta solucionar los problemas de la manera más rápida posible para no perder tiempo, que se escuchan las ideas de sus trabajadores para fomentar el trabajo en equipo y que mejor que ellos para saber cómo es que funciona su área de trabajo y con ello sería más fácil decidir qué hacer con el problema.

Se señala que se debe reconocer el trabajo enfrente de los compañeros para que ellos también sepan y se motiven en querer alcanzar ese reconocimiento. Algo que él hace es hablar con ellos en las juntas que realiza cada día para que sigan mejorando y no se desanimen.

Es una manera de intentar convencerlos de que son parte de la organización e intenta resolver sus problemas laborales lo más rápido posible y con respeto. Ésta es una de las principales formas de que una persona está a gusto y contenta en su trabajo.

Así el empleado desarrolla un sentido de pertenencia, por lo que realiza con más calidad su trabajo y esto ayuda a la empresa a mejorar su productividad. Se está de acuerdo que las técnicas de motivación que reciben son adecuadas, ya el reconocimiento es un factor muy importante dentro de una organización.

#### **4. Análisis y Discusión**

En la comparación de las respuestas de los 4 niveles de la organización, todos coincidieron que su trabajo es importante, debido a que el personal que la integra es la base para que la empresa funcione correctamente y cumpla con sus metas y



objetivos. De acuerdo con Manzoor (2011) la efectividad organizacional se refiere a que tan eficaz es una organización en lograr sus metas y objetivos. Por lo tanto, un elemento vital es el recurso humano que la conforma. Al reconocer la importancia de su rol como parte de la empresa, el personal de los distintos niveles es consciente de cómo su contribución puede favorecer al logro de los objetivos perseguidos y ello sugiere propicia el desarrollo organizacional. En esta empresa, por ejemplo, los empleados mencionan que tratan de realizar de una mejor manera su trabajo para ser más productivos porque sienten que son parte fundamental para el buen funcionamiento de la compañía.

Un elemento primordial para favorecer la motivación es el liderazgo. En los niveles altos de la empresa debe haber un convencimiento de la necesidad de propiciar las condiciones para que los empleados sientan la motivación de contribuir con su esfuerzo. El liderazgo desde una concepción general se puede definir como un proceso social en el que se genera dirección, vinculación y compromiso necesario para que los individuos trabajen en conjunto hacia metas colectivas (White, 2015). En el caso de la empresa en la que se llevó a cabo el estudio se podría utilizar el liderazgo transformacional, ya que uno de sus beneficios es favorecer el funcionamiento del equipo, motivación hacia el compromiso, el empoderamiento, o las metas compartidas. Este tipo de liderazgo es pertinente porque los empleados afirman que se sienten orgullosos al llevar a cabo su trabajo debido a que tienen la percepción de que al realizar su trabajo adquieren mayor conocimiento y desarrollan sus habilidades. El liderazgo no funciona como un estilo individual, sino que requiere una manifestación del comportamiento comunicativo de los líderes con los miembros del equipo. Mencionan que sus jefes sí escuchan sus ideas y necesidades. Éstos concuerdan con lo que nos dicen los teóricos del liderazgo, referente a que los líderes ponen atención a las necesidades de su seguidor para el logro y crecimiento. Con ello se podría conocer los diferentes puntos de vista y saber cómo solucionar los problemas y necesidades de una forma más rápida.

En la Pirámide de Maslow se propone que se debe satisfacer cada nivel jerarquizado para aumentar la motivación a nivel individual. Los empleados estuvieron de acuerdo en que se sienten productivos porque son parte fundamental de la empresa, ya que tratan de realizar de la mejor manera su trabajo y solo una pequeña parte lo considera rutinario y, que no está satisfecho, sólo realiza su trabajo para cumplir con el estándar solicitado. Schultz (1998) señala que la motivación proviene de las características personales de los empleados y laborales de la organización que explican por qué los empleados se comportan de determinada forma cuando realizan su trabajo. Las características laborales se refieren a las características específicas del trabajo que realiza una persona como la variedad de

tareas, mientras que las características personales son aquellas que tienen que ver con la personalidad como por ejemplo una necesidad muy fuerte hacia el logro de metas establecidas (Roos y Van Eeden, 2008). En este estudio los empleados comentan que sus jefes les dan un trato digno y adecuado en todos los niveles de la organización ya que reconocen el trabajo que llevan a cabo. Según las entrevistas realizadas las personas se sienten motivadas porque reconocen su trabajo y permiten realizar tareas que permiten un sentimiento de logro. En su gran mayoría concuerdan en que sí se escuchan las ideas que son aportadas por los subordinados y que sí es posible ponerlas en práctica. Señalan también que se debe fomentar la participación para tener un buen trabajo en equipo.

## **5. Conclusiones**

A través del estudio en los diferentes niveles de la empresa EHP y sobre las causas que inciden en el sistema de desempeño de las actividades, se sugiere existe una relación entre la motivación que se proporciona al empleado y el desempeño que tiene en el momento de realizar sus actividades. El empleado menciona que existe cierto tipo de compromiso en el momento que el jefe directo lo apoya y lo ayuda a mejorar, por lo que el empleado intenta mejorar continuamente en su trabajo. La motivación al personal es un factor muy importante para esta organización, ya que se debe de motivar al personal de la mejor manera posible y a su vez ir cumpliendo los objetivos productivos establecidos. Para eso se debe tomar en cuenta al empleado cuando se establecen los objetivos, para que ellos mismos puedan aportar sus ideas de cómo llegar a cumplirlos de una manera más rápida, ya que nadie mejor que ellos para saber cómo funciona su área de trabajo.

## Lista de referencias

1. Banamex (2001) Examen de la situación económica de México, *Estudios Económicos y Sociales*, Banco de México, mayo.
2. Cardoso, P., Domiguez, C. y Paiva, A. (2015). Hints to Improve Motivation in Construction Companies. *Procedia Computer Science* 64: 1200-1207.
3. Carrillo, C. V., y Montellano, O. F. C. (2001). *Mercados de trabajo en la industria maquiladora*. Plaza y Valdés.
4. Ciemex-Wefa (1999). *Maquiladora Industry Analysis*, vol. 7, núm. 1.
5. De Ritter, M. (2015). *Mission driven enterprises in ecosystems as drivers for sustainable system change*. Joint International 2015 Technology Innovation and Industrial Management.
6. Judge T. y Piccolo, R. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology* 89 (5), 755-768
7. Kets de Vries, Manfred F.R. y Korotov, Konstantin, Developing Leaders and Leadership Development (September 28, 2010). INSEAD Working Paper No. 2010/77/EFE/IGLC. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1684001> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1684001>
8. Hagedoom, J. (1996). Innovation and entrepreneurship: Schumpeter revisited. *Industrial and Cooperative Change* 5, 883-896.
9. INEGI (2003). “El ABC de los indicadores de la Productividad “. <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/biblioteca/ficha.aspx?upc=702825000090>, accesado el 5 de febrero de 2017.
10. Kuzu, Ö.H. y Özilhan, D. (2014). The effect of employee relationships and knowledge sharing on employees' performance: An empirical research on service industry, *Procedia - Social and Behavioral Science* 109, 1370- 1374. <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.639>
11. Lee, H., Cha, S., y Park, H. (2016). The effect of technology-exploration on product innovation: an analysis based on Korean manufacturing SMEs. *International Journal of Quality Innovation* 2 (1), 1- 15.
12. Lin, L.-S., Chen, S.-J., Huang, P.-C. and Lu, C.-M. (2014), High-commitment human resource practices in a Taiwanese service industry: differentiating effects of demographic and functional diversity. *Asia Pacific Journal of Human Resources* 52: 443-459. doi: 10.1111/1744-7941.12043
13. Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4).
14. McGregor, D. (1960). *The Piman Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

15. Manzoor, Q. (2011). Impact of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3(3), p. 36-45.
16. Navarro A. E. (2008). Aportación al estudio de la satisfacción laboral de los profesionales técnicos del sector de la construcción: una aplicación cualitativa en la comunidad valenciana. Tesis Doctoral UPV. Departamento de Organización de Empresas.
17. Rhoades, L., y Eisenberger, R. 2002. Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714
18. Roos, W. y Van Eeden, R. (2008). The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture. *Journal of Industrial Psychology* 34(1), p. 54-63.
19. Schultz, D. y Schultz, S.E. (1998). Psychology and work today: *An introduction to industrial and organizational psychology* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
20. Semigin, GU (Ed.) (1999). *Political Encyclopedia*. Moscow: 2, pp. 628-629.
21. Taghipour, A. and R. Dejban (2013). Job Performance: Mediate Mechanism of Work Motivation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 84: 1601-1605.
22. White, T. P. (2015). California State University: A leadership perspective. *Journal of Transformative Leadership & Policy Studies*, 5(1), p. 7-15.
23. Yin, Robert K., *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks, CA, 2003b, 3rd edition.



# CAPÍTULO 4

---

## Un largo y profundo sueño: Experiencias de 5 operadores de la industria maquiladora de ciudad Juárez, Chihuahua

---

Jonathan Arturo Galván Mejía<sup>13</sup>

Óscar Javier Montiel Méndez<sup>14</sup>

Claudia Ivette Rodríguez Lucio<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Egresado de la Licenciatura en Administración de empresas por la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ) y empleado de la industria maquiladora en Ciudad Juárez, Chihuahua.

<sup>14</sup> Profesor investigador en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ). Doctor en Ciencias de la Administración por la UNAM, Perfil deseable PRODEP y líder del cuerpo académico de Innovación y Emprendimiento.

<sup>15</sup> Profesor-investigador en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ), Maestra en estudios y procesos creativos en Arte y Diseño. en las licenciaturas de Diseño Gráfico y Publicidad. Perfil deseable PRODEP. Correo electrónico: ivette.rodriguez@uacj.mx



## **1. Introducción**

Esta investigación contiene la recopilación de testimonios de operadores de producción de distintas maquiladoras de ciudad Juárez, Chihuahua; se enfatiza en la historia de cada entrevistado, en cuyas narraciones se entrelazan situaciones familiares, sociales y políticas, que permiten dar cuenta del contexto en el cual se sitúa cada uno de los trabajadores. Muestran la lucha que día con día perpetran por sobrevivir en un mundo que no ofrece muchas oportunidades, enfrentándose a factores que hacen que su trabajo sea una carga en vez de una bendición. Observan la influencia de su entorno, su contexto familiar, hobbies o trabajos extras para obtener un ingreso alterno y cómo esto afecta su desempeño dentro de la empresa ya sea positiva o negativamente.

Las personas forman parte de una organización cuando su actividad en ésta contribuye directa o indirectamente, a alcanzar sus propias metas personales, bien sea material o inmaterial (Vroom & Deci, 1992). De acuerdo con Vroom, son “tres los factores que determinan la motivación de una persona para producir: 1) los objetivos individuales, 2) la relación percibida entre la alta productividad y 3) la consecución de los objetivos individuales, y la percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad”.

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. Esto se manifiesta en una mejor calidad de vida de los trabajadores y de la población en general. Los esfuerzos por mejorar la productividad nunca serán suficientes ni estáticos, debido a la gran cantidad de variables que inciden en las relaciones de una organización. Ésta se puede usar como una estrategia de supervivencia en las empresas ante la competitividad existente en la actualidad.

## **2. Planteamiento del problema**

Generalmente se presenta en un amplio porcentaje de trabajadores una insatisfacción por motivos que incluyen desde el bajo salario, el exceso de trabajo, la falta de empatía por las actividades que deben desarrollar, maquinaria deficiente, entre otros motivos, por ello es importante identificar algunos de los errores en los que incurre la gerencia vinculados a los puntos anteriormente mencionados, ¿Cómo puede influir la aplicación ineficaz del proceso o los métodos de producción o el funcionamiento sobre el contenido de trabajo de una tarea?

Es decir, si se utiliza una máquina de un tipo o capacidad de producción inadecuada, cuya producción es inferior a la capacidad instalada de la máquina apropiada. Si el proceso no funciona adecuadamente, es decir, en las condiciones debidas de abastecimiento, ritmo, velocidad de operación entre etapas del proceso,



temperatura, densidad de solución o en las demás condiciones que rigen su funcionamiento, o si las instalaciones o la maquinaria se hallan en mal estado.

O bien factores relacionados con el estrés laboral, tales como el aumento de solicitudes de empleo, largas horas, el aumento de la carga de trabajo y la presión, así como los cambios en las oportunidades de apoyo social de los supervisores (falta de orientación, falta de reconocimiento). Estos factores pueden, a su vez, dar lugar a mayores niveles de estrés psicológico, menos satisfacción en el trabajo, disminución de los niveles de compromiso con la organización y efectos perjudiciales sobre la salud individual (Hansson, Vingård, Arnetz, y Anderzen, 2008; Jimmieson, Terry, y Callan, 2004)

Uno más de los motivos por el cual, los trabajadores también tienen dificultades para ser productivos, se relaciona con la existencia de una gran cantidad de distracciones en el lugar de trabajo, como la disposición de los asientos incómodos o los ruidos fuertes. La creación de un entorno propicio para el trabajo, en general, aumenta la productividad de una organización. De igual manera, el clima laboral es el medio ambiente, humano y físico, en el que se desarrolla el trabajo cotidiano y éste influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Se relaciona con el “saber hacer” del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno (Davis, 1985).

La responsabilidad de las actitudes negativas ante las empresas y su afán de lucro recae de lleno sobre los dirigentes. Todos los dirigentes son responsables de desarrollar y mantener un clima laboral favorable para cumplir las metas organizacionales (Bain 1985).

Es por ello que se plantea en esta investigación identificar, por medio de entrevistas, de qué manera afecta la vida personal de los operadores a la empresa. Dar a conocer las causas que afectan a los operadores de producción en una empresa y cómo lo reflejan dentro de la organización, ya que son un pilar importante para el proceso final de un producto, son la base de todo el proceso y en ellos recae mucho la responsabilidad de qué objetivos se logren; Recursos Humanos lo considera como el factor determinante de la productividad, ya que es de gran influencia y éste dirige a los demás factores.

## **3. Estado del arte**

### **3.1 La productividad**

Para Félix E. Larkin la gestión de la productividad depende de identificar a las personas como la clave de la productividad.

La productividad en el mundo laboral es fundamental para que las empresas tengan beneficios y puedan subsistir, hablese de productividad como la

relación que existe entre la producción obtenida por un sistema de producción o servicios y los recursos utilizados para obtenerla (Velásquez, 1990), así mismo Koontz y Weihrich (2004) la definen como la relación insumos-productos en cierto periodo con especial consideración a la calidad. Es la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados. Sin embargo, en muchos puestos de trabajo se producen interrupciones constantes que a veces no son percibidas, pero que merman de forma considerable la productividad de los trabajadores (Altmann, Trafton, Hambrick, 2013).

### **3.2 Tecnología y maquinaria**

La tecnología es un factor significativo, pero no el más importante. Para incrementar la productividad hay que adaptar el comportamiento de los individuos a la tecnología e interrelacionarlos, para que el recurso humano se constituya en el principal factor que determine si hay crecimiento o estancamiento (Deming, 2010).

Fietman (1994), señala que uno de los factores más importantes que afecta la productividad dentro de las empresas es cuando se convierte en anticuada, según su tecnología en comparación con otras del sector empresarial, esto ha sucedido muy a menudo, por ejemplo, en la industria manufacturera donde el ritmo creciente de la automatización ha dejado a algunos fabricantes con métodos e instalaciones obsoletas.

La innovación puede facilitar la mano de obra, es cuestión de diseñar estrategias y crear una capacitación para que los operadores no tengan miedo a utilizar los nuevos programas.

### **3.3 Salud y seguridad**

La salud y la seguridad son factores para mejorar la calidad de vida laboral (CVL) (Soekiman 2009). El peligro más patente e incluso endémico en las maquiladoras es la insuficiencia e incluso inexistencia de medidas y previsiones de seguridad, fundamentalmente por desconocimiento e impericia en la adopción y aplicación de precauciones laborales.

Diversos estudios realizados, en los últimos años, han detectado reincidencias en situaciones de alto riesgo, como la carencia de ropas protectoras y equipos para la extinción de incendios en instalaciones donde se manejan sustancias inflamables, así como la exposición de los trabajadores a sustancias tóxicas, que han provocado padecimientos consecuentes como irritación de vías respiratorias, erupciones cutáneas e incluso intoxicaciones.

Salinas (2005), indica que, al realizar cualquier actividad, es muy importante proteger siempre la integridad física y mental del trabajador y tener mucho cuidado de riesgos de salud, inherentes a la actividad que se realice y el ambiente físico donde se ejecute. El ambiente de trabajo está determinado por las condiciones ambientales (ruido, temperatura, iluminación); las condiciones de tiempo (jornadas de trabajo, horas extras, periodos de descanso, entre otros) y por las condiciones sociales (organización informal, estatus).

Dentro de las condiciones ambientales la más importante es la iluminación del sitio de trabajo, es decir, de la cantidad de luz en el punto donde se desarrolla la actividad dependerá de la tarea visual que el empleado deba ejecutar. Esto es de suma importancia, porque una mala iluminación puede afectar la vista, así como los nervios. Otro factor muy importante es el ruido, en este aspecto lo principal es determinar como el ruido afecta la salud del empleado y su audición, la cual se pierde cuanto mayor es el tiempo de exposición a éste. El efecto desagradable de los ruidos depende de la intensidad y frecuencia del sonido y la variación de los ritmos.

#### **4. Método de investigación**

En el contexto de esta investigación se optó por presentar las narrativas en forma de testimonios escritos, siguiendo la propuesta de Beverley (2013), quien afirma que el testimonio es una forma narrativa democrática e igualitaria. Implica que cualquier vida narrada de ese modo puede tener un valor simbólico y cognitivo. Cada testimonio individual evoca una polifonía ausente de otras voces, de otras vidas y experiencias posibles, en este sentido, el testimonio, es un objeto de interpretación (generalmente de un suceso social que se considera relevante); no un espejo del mundo.

El formato de testimonio pone énfasis en las experiencias de formación e investigación de un grupo de trabajadores, lo que reitera la diferenciación propuesta por Kornblit (2007), entre “testimonio”, la cual se conoce como una modalidad dentro de la investigación cualitativa que se utiliza para recoger información en esencia, subjetiva, de la vida entera de una persona (Marshall, 1995).

¿Qué sucede en el testimonio?

- La persona narra en sus propias palabras sus experiencias de vida.
- Se hace un recuento narrativo de las experiencias vividas del ser humano.
- Cada testimonio es grabado y transcrito en primera persona y no es transformado al lenguaje de la persona que está haciendo la investigación.

Esta técnica permite escuchar muchas voces, de manera que se puedan conocer personas de distintas clases sociales, grupos étnicos y género (Gergen, 1993). El

registro de la historia de vida puede hacerse en una libreta o en una grabadora, siempre que el entrevistador lo permita.

Los relatos contenidos en los testimonios son narraciones biográficas por lo general acotadas a los propósitos de la investigación y, por lo mismo, se consideran fragmentos parcialmente observados de vidas en progreso, identidades y experiencias en desarrollo.

Para la presente investigación se utiliza el método de *“testimonio”*, el cual consiste en solicitar a personas con ciertas experiencias que mediante un testimonio escrito u oral expresen lo que vivieron, ya que nos interesa saber ¿cómo es la vida de un operador? ¿Y cómo el mismo afecta de buena o mala manera a la empresa? Este método nos ayudará a indagar de una manera más profunda con el trabajador, ya que la entrevista será directa y nos arrojará información detallada de los problemas a los que se enfrentan día con día.

#### **4.1 Antecedentes de testimonios**

El testimonio ha sido utilizado desde épocas muy antiguas, antes incluso que el escrito, para conocer el pasado. El mismo Herodoto se apoyó en este tipo de fuentes para describir las Guerras Médicas, así como su sucesor Tucídides se valió de testimonios orales para narrar el conflicto del Peloponeso. Los cronistas medievales tampoco desdeñaron el testimonio oral, incluso en el siglo XVIII el ilustrado Voltaire se sirvió tanto de fuentes escritas como del relato de testigos para escribir su libro *El siglo de Luis XVI*.

En el año 1948, el periodista Allan Nevins fundó en Nueva York, en la Universidad de Columbia, el primer centro de Historia Oral, con el objeto de recuperar los testimonios de pequeñas comunidades y grupos sociales. Esta iniciativa fue secundada por la Universidad de Berkeley (EE.UU), que en 1954 creó un archivo de fuentes orales para ser utilizado en el futuro por estudiantes e investigadores. A partir de entonces, en Estados Unidos se produjo un proceso de institucionalización de las fuentes orales con la creación de numerosos archivos por iniciativa de sociedades históricas y bibliotecas.

La utilización de testimonios directos de personas que participaron, como testigos o protagonistas, en la gestación de un hecho histórico, ha sido objeto de arduas investigaciones no sólo por la historia, sino también por parte de otras disciplinas como la sociología, la antropología, la psicología o la lingüística. El desarrollo de todas estas ciencias sociales coincide a la hora de buscar en fuentes orales respuestas que no se encuentran en fuentes escritas.

El objetivo de una entrevista de historia oral no es obtener «datos», sino entender una vivencia, ya que todo lo que aporta es significativo. Aunque nuestro

informante incurra en fallos de memoria, exageraciones o ficciones, todo ello confiere significado a la historia de su vida. Lo importante es saber interpretar la experiencia de una persona, ya que su testimonio nos aporta el privilegio de conocer y comprender las vivencias íntimas de esa persona.

A lo largo de la cita es importante fijarse en las expresiones faciales y corporales, los gestos, el lenguaje de las manos, los silencios..., todo ello aporta una información adicional al relato recogido en la grabadora.

Un testimonio no se agota nunca, pero a medida en que la información que ofrece se vuelve reiterativa y se consideran satisfechas las expectativas que se tenían con relación a la entrevista, el trabajo de recopilación puede darse por concluido, dando comienzo al proceso de análisis e interpretación.

## 4.2 El proceso de la construcción de datos

Dicha investigación se realiza en el periodo de enero-junio de 2016, por lo tanto será una investigación transversal simple (se saca solo una muestra de la población objetiva y se obtiene información de esta muestra una sola vez), ya que la recolección de datos de la muestra solo será una vez. Por su parte, para abordar el proceso de entrevistas y en específico para el método de investigación utilizado (testimonio), se elaboró un cuestionario sin la revisión previa de la extensa literatura, ello para evitar la construcción en el investigador de un marco referencial apriorístico, elemento propio de un condicionamiento del conocimiento (Ander-Egg, 1995).

Los materiales biográficos que se desprenden del proceso de entrevista fueron trabajados primero como narrativa oral y luego como testimonio escrito, una vez que se ha concluido la transcripción de la entrevista biográfica. Se utilizó un muestreo dirigido según Patton (1990).

## 5. Procesamiento de datos

Tabla 1. Perfil de entrevistados

Sexo	Edad	Nivel estudios	Área	Cargo
M	29	Secundaria	Electro-domésticos	Operador de producción 1
M	42	Secundaria	Catéteres del corazón	Operador de producción 2
F	20	Primaria	Vestiduras para auto	Operador de producción 3
F	22	Universidad	Productos médicos	Operador de producción 4
F	25	Preparatoria	Arneses	Operador de producción 5

El objeto del estudio ubica operadores de producción de cualquier maquiladora, de preferencia sin estudios, ya que dentro de una empresa abundan y afectan a la organización directamente, pues son la mano de obra de la misma y eso se ve reflejado en la productividad.

**Tabla 2. Comparativa de las entrevistas a los cinco operadores de producción**

Preguntas	Operador 1	Operador 2	Operador 3	Operador 4	Operador 5
1. ¿Cuáles son tus responsabilidades dentro de la planta?	Hacer mi trabajo	Hacer el producto con la mejor calidad	Sacar la producción	Hacer cánulas	Hacer ensamble
2. ¿Qué tan importante son tus responsabilidades dentro de la planta?	De suma importancia	Importantísimas	Importante	Muy importante	Es de las más importantes
3. ¿Cuántas horas inviertes en el trabajo desde que sales de tu casa hasta que regresas?	11 horas	13 horas	13 horas	10 horas	11 horas
4. ¿Cuánto gastas en transporte mensualmente?	200 aprox.	Es gratis	Es gratis	Es gratis	Es gratis
5. ¿Cuáles son tus metas dentro de la compañía?	Seguir estudiando	Creer un poco más al siguiente nivel	Tener un buen puesto	No tengo metas	Tener un puesto más alto
6. ¿Cuál es tu plan para lograr eso?	Seguir estudiando y buscar un mejor futuro	Estudiar la preparatoria para subir de nivel	Estar siempre disponible	Quedarme a trabajar horas extras	Terminar mis estudios
7. ¿Cuáles son tus propósitos para este año y en que ayuda este trabajo para cumplirlos?	No desistir, crecer como persona	Puntualidad, asistencias	Salir adelante, tener una mejor calidad de vida	Ahorrar para terminar la universidad	Tener mi casa y mi auto
8. ¿Cuánto tiempo inviertes en tu familia?	5-6 horas	5 horas	20 horas	Casi nada	3 horas

Preguntas	Operador 1	Operador 2	Operador 3	Operador 4	Operador 5
9. ¿Cada cuánto sales con ellos?	Cada fin de semana	Cada que se puede	Los fines de semana	Cada que se puede	Una vez al mes
10. ¿Cuánto es tu ingreso mensual?	3 500	4 500	2 700	2 500	3 200
11. ¿Cuántos hijos tienes y qué grado escolar cursan?	1 hijo, 2° grado	1 hijo	No tengo	No tengo	
12. ¿Cuántas personas dependen de tus ingresos?	Mi hijo y yo (los regalitos de mi novia)	Mi esposa, mi hijo y yo	Solo mi mamá	Solo mi mamá	Mi papá y un hermano
13. ¿Cómo afecta tu vida personal a la empresa?	En que no le doy la atención necesaria a mi familia	Al distraernos hacemos mal las cosas	Sacar a tiempo el trabajo	Este trabajo es estresante y no sacar a tiempo el trabajo	Influye en cuanto al rendimiento de mi trabajo
14. ¿Qué mejoras harías a la empresa?	Mejorar el salario	Siempre nos escuchan	El cambio de maquinaria a más nueva	Mejor salario	Tener más prestaciones. Servicio de cafetería
15. ¿Cómo es un día tuyo?	Me levanto a las 6 de la mañana, mi jornada laboral es de 9-10 horas, luego, como, me baño, juego con mi hijo, nos dormimos y empieza otro día	Me levanto a las 4:30, me baño y doy gracias a Dios por un día más, me voy a trabajar, empieza mi jornada laboral, salgo, luego a casa y convivo con mi niño, leemos la biblia, nos disponemos a dormir. Y empieza otro día	Me levanto, me voy a esperar el camión, luego, me maquillo, prendo la máquina, me pongo a trabajar, salgo, espero el camión, luego a casa, me duermo un rato, estoy con la familia, a veces voy a la iglesia, arreglo las cosas para el siguiente día. Y me duermo	Me levanto a las 5:30, me baño, me arreglo, luego a trabajar, después de que salgo, a veces me quedo horas extras, salgo, luego a casa a descansar y después me duermo	Despierto, me meto a bañar, llegamos a la empresa, después hacemos un poco de ejercicio, empezamos a trabajar, salgo, luego a mi casa la aseo, descanso y me acuesto a dormir

## 6. Análisis de resultados

Este análisis se agrupa de acuerdo a las siguientes categorías.

### 6.1 El tiempo

Con base en los resultados de las investigaciones se puede observar que un empleado de maquiladora trabaja un promedio de 10 a 12 horas, entre el tiempo que tarda en salir de su casa, trabajar y regresar. En la mayoría de los casos el transporte es gratuito.

Se debe considerar el tiempo como aquel que se invierte desde el momento en que se sale de casa, se labora en la empresa y se regresa a casa de nuevo, lo cual en promedio se aproxima a 11 horas diarias, lo que representa prácticamente la mitad del día. Esto sin duda se convierte en una parte representativa que influye en el desempeño laboral, puesto que es un arduo proceso el que se genera; y el cual trae consigo cansancio y estrés. Esta inversión de tiempo sugiere conlleva en muchas ocasiones problemas familiares (enojos y desquites con sus hijos y parejas), a partir de lo cual se cuestiona si vale la pena la aficción emocional que esto representa en contraposición a los beneficios económicos que se obtienen. Sin embargo, la mayoría de los individuos que se encuentran en esta situación contextual no tienen alternativa, puesto que simboliza la fuente de ingreso principal para solventar la economía familiar.

#### *Operador 1:*

Aproximadamente invierto casi 11 horas en el trabajo desde que salgo de mi casa hasta que regreso. Lo que gasto en transporte mensualmente pues unos 200 pesos, ocupo el transporte de la maquila, pero ese gasto lo hago porque a veces nos piden tiempo extra o piden que vayamos temprano y pues tenemos que irnos en ruta de paga.

#### *Operador 2:*

Las horas que invierto desde que salgo de la casa, en mi trabajo y hasta regresar serían como 13 horas, es que del trabajo son 10 horas, más el transcurso del camino, en este caso en transporte no se gasta, porque el transporte lo pone la empresa, es gratis; se gastaría gasolina hay de vez en cuando, de vez en cuando que me voy en mi troca, pero el transporte es gratis.

#### *Operador 3:*

Las horas que le invierto al trabajo desde que salgo de la casa hasta que regreso... Pues me levanto a las 4:30 de la mañana para poder estar a tiempo en el trabajo de 6am a 3:30 pm y de 3:30 a 5, porque me voy en el transporte del personal pues se tarda un poquito entonces llego a las 5 a mi casa, entonces creo que serían como 13 horas aproximadamente. El camión este, es gratuito no nos lo cobran, es en la mañana y en la tarde, si pues en transporte no gasto nada.



*Operador 4:*

Invierto alrededor de diez horas desde que salgo de mi casa y hasta que regreso a ella y en cuanto al transporte, pues no, no gasto, me queda muy cerca de mi casa.

*Operador 5:*

Invierto más o menos como 11 horas desde que salgo de mi casa y hasta que regreso a ella, hum... no gasto en transporte ya que es un servicio gratuito de la empresa.

## **6.2 Funciones y el mejoramiento de la empresa**

Respecto a los cambios o mejoras que considerarían pertinentes realizar dentro de la empresa, mencionaron lo siguiente:

1. La mayoría coincidió en el aumento de salario, puesto que la paga no representa o no es equivalente al esfuerzo realizado.

2. Mejora en la maquinaria, ya que alguna es obsoleta y no funciona de la manera adecuada para llevar a cabo el trabajo, lo que provoca que el proceso sea lento y afecte tanto al trabajador como a la empresa.

3. Mayor empatía por parte de la gerencia hacia los trabajadores, ya que en muchas ocasiones no se percatan del trabajo que se realiza en el área de producción y les es sencillo efectuar exigencias sin valorar los esfuerzos que deben realizarse para el cumplimiento de dichas metas.

Aun cuando las funciones de la jerarquía empresarial son distintas, el fin es el mismo, cumplir con la producción y hacerlo con eficacia puesto que los errores consumen tiempo y esfuerzo. Y representan pérdidas considerables para la organización.

*Operador 1:*

Las mejoras que yo haría en cuanto a la empresa, pues yo digo que mejorar el salario hacia un operador deberían de enfocarse más los jefes, los altos mandos en bajar un rato a producción para ver cómo es el trabajo que hacemos nosotros como operadores y en base a eso deberían de valorar el esfuerzo que como operadores de producción hacemos y creo que deberían de mejorar los salarios no, y este... poner más que se enfoquen más en lo que nos falta, porque no darles un bono, un incentivo algo, animarlos de modo que el operador siga echándole ganas y por qué no darle apoyo en los estudios, dándole becas o reembolsándoles el dinero que uno como operador gasta y todo, y creo que en los procesos de producción no hay mucho que mejorar porque día a día hacemos mejoras allí en el área de producción este pero creo que este más que nada sería eso, enfocarse en lo que hace el operador y por qué no disminuir las operaciones, quitarles un poco y buscar acomodar las operaciones, repartirlas, hay veces que un operador tiene

hasta 3, 4, 5 operaciones, cuando lo pueden dividir entre varios chavos, pero creo que todo va bien, solo sería que ellos se enfocaran en nosotros como operadores.

*Operador 2:*

Dentro de la empresa hay muchas cosas que se pueden mejorar, hay un tipo de sistema que se le llama de mejoras, mejoras y esta empresa es bien dedicada, se enfoca mucho en nosotros y nos piden sobre todo las personas que me preguntan ingenieros y todo ellos siempre nos dicen que nosotros somos los expertos, porque somos los que trabajamos el producto, entonces ellos nos piden que los apoyemos, que les comuniquemos de qué forma hacerlos más mejor, a mí me ha tocado meter mejoras de trabajo que le haga falta algo para una herramienta o algo, me ha tocado meter y se las mandan pedir las integran a mi estación de trabajo, así me ha tocado.

*Operador 3:*

Una de las peticiones que yo haría para que mejorara la empresa sería una buena maquinaria, porque ahorita ya las máquinas están muy desgastadas, muy viejitas y hay veces que la costura no sale buena, porque la maquina se afloja, o a veces ensucia el material, entonces yo pediría buenas maquinas, ¡aumento de salario! ¡Y hum... una mejor cafetería!, para mi bienestar para que la empresa fuera creciendo, este que ma... y pues de mi parte yo pondría la responsabilidad de sacar el material, creo que sería todo por mi parte el sacar bien el material sin scrap, no mandar scrap, eso sería todo.

*Operador 4:*

Ambiente laboral.

*Operador 5:*

Si, si es muy complicado ser operador, porque te dan mucha carrilla y mucho estrés, mucha presión, te ponen muchas estaciones para hacer al mismo tiempo y así. Y para subir de puesto no están fácil a menos de que tengas estudios, y de la otra forma si no tienes estudios sería barbear al jefe jejeje... Las mejoras que yo haría para la empresa sería que tuvieran más prestaciones a lo mejor, y un buen servicio de cafetería porque es muy malo, y en cuanto al sueldo también está muy bajo, entonces si sería muy bueno que subieran un poco eso.

### **6.3 Metas y aspiraciones**

La mayoría de los entrevistados coincidieron en que la meta principal al pertenecer a una empresa es mejorar la calidad de vida (casa y carro propios), mediante la realización de estudios (preparatoria o incluso una profesión universitaria) que les brinde la posibilidad de obtener un mejor puesto, lo que por consecuencia les genere mejoras considerables en su salario. Para esto ellos buscan comprometerse

mediante el cumplimiento de factores como la puntualidad y asistencia. El primer entrevistado sugirió la posibilidad de que la empresa los bonificara mediante el pago de sus estudios, de tal manera que les sirviera como un aliciente para cumplir de manera más eficaz con las metas establecidas.

*Operador 1:*

Mis metas dentro de la empresa son en sí seguir estudiando, crecer en el ambiente laboral eeh... buscar un mejor puesto y más que nada contribuir más a la calidad de lo que hacemos dentro de la planta en electrodomésticos. Y pues mi plan para lograr eso sería meterme a estudiar a, no sé tal vez acabar mi secundaria y seguir con mi prepa y porque no una carrera, para buscar un mejor futuro para mí y para mis futuros hijos y futura esposa.

El subir de puesto no creo que sea imposible por decir, siempre y cuando tus jefes inmediatos te vean que no tienes faltas, apoyas con tiempo extra, que vean que eres un chavo cumplido, que vean que le hechas ganas dentro de la maquila y que aprendes, te vuelves un operador universal, la actitud y siempre cuando tengas el carácter de decir lo quiero hacer y ellos te apoyan mucho.

*Operador 2:*

Las metas que tengo dentro de la compañía serían este... pues si amm... crecer un poquito más, llegamos hay como operadores, pero echándole un poquito los kilos podemos subir a un siguiente nivel, un poquito más, si me preguntas si es fácil subir de nivel te diría que ¡No!, no es fácil, pero echándole los kilos sí se puede.

El plan para lograr eso sería estudiar más, porque tengo hasta secundaria y con otro tener preparatoria, este y ya, ese sería un poquito más de oportunidad y ya con la antigüedad que tengo en el trabajo.

Tengo muchos propósitos en mente tanto como personales como laborales, primeramente que Dios nos preste la vida para seguir adelante y los propósitos es igual seguir adelante y que Dios nos dé más, subir esos niveles que, que se pueda este... y en nuestro trabajo la puntualidad, la asistencia y el tiempo en que tengo yo trabajando nunca ha faltado, todo eso lo ayuda a uno bastante, si hay oportunidades para estudiar también allí.

*Operador 3:*

Una de mis metas dentro de la empresa sería tener un buen puesto, ir subiendo de puesto para tener un mejor salario es sería una de mis metas, subir de puesto.

Tengo algunos planes para lograr eso, porque pues sí, porque no podemos estar viviendo del salario mínimo, tenemos que aspirar a más y a mejores cosas, uno de mis planes que yo quisiera hacer, o que estoy haciendo ahorita para llegar a esos puestos serían tener una disposición, buena disposición, no faltar, no estancar el estándar de la producción tener una buena actitud, porque si no tienes una buena

actitud a veces los jefes te ven y hasta te ponen más trabajo o te señalan y así. Entonces es tener una buena actitud sobre todo no faltar y ser responsable, ser muy responsable, y cuando te piden también tiempo extra pues uno tiene que aceptar, porque también en eso te evalúan muchos jefes, porque si no tienes disponibilidad para el tiempo extra, pues no te pueden dar el puesto entonces también sería eso, estar disponible para eso.

Bueno uno de mis propósitos es salir adelante, tener una mejor calidad de vida, mi trabajo me ayuda, porque el salario que manejan no es muy malo.

*Operador 4:*

La verdad no tengo metas dentro de la compañía, porque es un trabajo súperpesado, y el ambiente la verdad es muy desagradable. No me gusta, bueno en lo personal no me gusta el vocabulario que utilizan todos, más que palabras ofensivas, hablan mucho en doble sentido y esas cosas para mí son muy desagradables, aparte porque soy mujer. Las metas se supone que quería ahorrar porque quería terminar de pagar la universidad porque pedí prórroga, pero bueno igual, y sí se puede, sí alcanza, no tengo así como que muchos gastos, no soy madre de familia ni nada de eso pero y con mucho esfuerzo trabajando tiempo extra solamente, si no trabajo tiempo extra realmente no creo poder cumplir la meta de pagar la universidad.

*Operador 5:*

Mis metas dentro de la compañía es pues tener un puesto más alto y mi plan para lograr eso sería terminar mis estudios y así tener una carrera y que me suban de puesto, mis propósitos para este año es tener mi casa, un auto y el trabajo me ayuda económicamente a llevarlos a cabo poco a poco.

## **6.4 El tiempo familiar**

Respecto a la convivencia familiar se sugiere que por las arduas jornadas laborales y el cansancio que éstas representan; la mayor parte del día la pasan dentro de la empresa, y son pocas las horas que se dedican a este entorno familiar. Por lo general llegan al hogar solo con la finalidad de descansar para la siguiente jornada. Generalmente los únicos días en los que existe la posibilidad de mantener una convivencia familiar son los fines de semana, ya que corresponden a los días de descanso.

En un estimado el salario promedio que los trabajadores perciben por una jornada mensual van de los 2 500 a los 4 500, sueldo base con el que generalmente se sostienen alrededor de 3 personas lo que representa un poder adquisitivo bajo, ya que aun cuando algunos de ellos no tienen dependientes directos contribuyen en casa en gastos fijos como lo son servicios de luz, agua, alimento, etcétera, razón que se suma como un factor más de estrés en los trabajadores.

*Operador 1:*

El tiempo que le invierto a mi familia... Eeh... maso... menos unas 5 o 6 horas a la semana, porque mi trabajo me exige estar más tiempo en la planta, por los requerimientos de los productos que hacemos dentro de la empresa y ps... nos piden que vayamos un poco más temprano, ahora sí que hay que descansar un poco más. En cuanto a salidas en familia con mis papas casi no, pero con el niño sí salimos el fin de semana, nos vamos al cine, al parque y así, lo llevo a comer, cositas así, cositas insignificantes, pero para él valen mucho, el rato en que convivimos, porque se siente uno a gusto, padre e hijo pues... Mi ingreso mensual es de 3 500. Suena poco tomando en cuenta que tienes un hijo y tienes que cubrir gastos básicos como la escuela, alimentación.

¿Haces otra cosa aparte de esto?

Si actualmente éste, busqué otro trabajito ahí, me fui a buscar trabajo con un camarada en las segundas, segundea él y este pues le pedí trabajillo para estar allí sábado y domingo y todavía aun así me dedico sábado y domingo a trabajar para pues para salir un poco más adelante con mi hijo, ya como sea es algo extra y es algo más a tu bolsa y tienes que saber administrarlo lo poquito que ganamos.

*Operador 2:*

El tiempo que paso con mi familia sería del transcurso de la tarde serían de las 4:30 a las 8, se invierte con mi hijo, porque pues la mujer está trabajando verdad, este... se invertiría unas 5 horas, porque ya después se duerme uno. Salidas cada 8 días lo que se pueda, visitar familia. Mi ingreso mensual sería alrededor de 4 500, tengo un hijo y está actualmente en quinto año de primaria, y a veces el sueldo no es el mejor aliado para nosotros, puesto que a veces se pone difícil y este... pues también la mujer le hace de hombre y se pone a trabajar y los dos nos ponemos las pilas, porque si se pone duro de repente, y entre los dos salimos adelante. Esto a veces sí afecta, porque nos distraemos un poquito por pensar en eso, ya ve que a veces llegan los miles del agua y luz y a veces hay poco sueldito, a veces que llega todo apretado, llega el teléfono y el agua, luz y se me complica y afecta mi desempeño.

*Operador 3:*

El tiempo que le invierto a mi familia lamentablemente, pues si son pocas horas las que invierto, ya que cuando llego me duermo una hora aproximadamente este... y pues no puedo dormirme tan tarde, ponle que me duermo una hora de 6 a 7 y me tengo que dormir a las 10 son como 3 horas, entonces a la semana yo le invierto aproximadamente, ¿veinte horas, sí no? Sí como veinte horas a la semana jejeje... que al día sería como 3 horas o 4, porque como te digo no me puedo dormir tarde. Los días que utilizamos para salir en familia son los fines de semana porque mmh...

el trabajo si son muchas horas te digo, ¡las que estamos fuera de casa! Entonces a veces llego cansada, fastidiada, porque a veces el transporte no es muy bueno entonces llego a descansar, a comer y a estar con ellos un ratito entonces el fin de semana lo utilizamos para salir a la iglesia y así.

Mi ingreso por semana... estoy sacando 900 ya con todo y bonos y así, 900 hum... por mes... vendría siendo como 2 700 creo... no sí, definitivamente sí 2 700.

*Operador 4:*

Mi ingreso mensualmente aproximadamente es de 2 500 pesos y pues parte de mi sueldo sí lo apporto para mi casa, que son maso... menos como 300 pesos para el mandado y los servicios, ahí en lo que pueda ayudar.

Casi no paso mucho tiempo con mi familia, porque prácticamente me la paso fuera, mi segunda casa es el trabajo y la universidad, ahí mantengo todo mi tiempo y aparte tengo otras actividades como el ser líder de jóvenes de mi iglesia y luego invierto también tiempo en mis tareas, proyectos de la universidad.

*Operador 5:*

En cuanto a mi familia el tiempo que les dedico a ellos, pues maso... menos, serían unas 3 horas y salimos regularmente una vez por mes a comer, o a dar la vuelta por ahí. Mi ingreso mensual es de como 3 200 y de esto que gano sólo depende una persona que es mi papá, le aporto a la casa más o menos como 400 semanalmente para los gastos de comida, servicios etcétera. Mi vida personal sí influye en cuanto a realizar mi trabajo, ya que, por la presión de estar pensando en los gastos, los problemillas, pues sí influye mucho a la hora de realizar mi trabajo, ya que ando enfocada en otras cosas y me distraigo.

## **6.5 Un día laboral**

Los días laborales suelen ser muy tediosos ya que son jornadas extremadamente largas (entre el tiempo que tardan en llegar a la maquiladora, su jornada y lo que tardan en volver a sus casas). En promedio un trabajador se levanta a las 4:30-5:30 a.m. más tardar para entrar a trabajar a las 6 de la mañana y salir a las 4 de la tarde llegando a su hogar entre 5:30-6:00 p.m., siendo por tanto indispensable descansar (para compensar las horas que madrugan). El tiempo de convivencia familiar es mínimo, ya que manifiestan se duermen a más tardar a la 10:00-11:00 para poder solventar el día entero.

*Operador 1:*

Pues en sí, eeh... me levanto a las 6 de la mañana, mi jornada laboral es de 9 o 10 horas, pues le invierto maso menos en lo que llego a la casa 11 horas este... pues ya después de ahí en lo que llego y lo que prosigue, la comida, descansar un poco, echarte un baño y ahora si a jugar un poquito con tu hijo y volver a descansar y

pues es la rutina de todos los días, pero creo que en si hay vamos, hay la llevamos los dos.

*Operador 2:*

Bueno yo mi costumbre, desde que me despierto, pongo mi alarma a las 4:30, ya suena la alarma, a veces no le doy tiempo a veces sí me despierta entonces me hecho un bañito, le damos gracias a Dios por otro día y este me preparo, me voy al trabajo el transporte me recoge a las 5 am, eeh... estoy llegando a mi trabajo como unos 15, 20 minutos para las 6 a.m. Entro a las 6 de la mañana a mi trabajo, empezamos a laborar a las 6 y este... a las 8 hay un break para desayunar, de ahí entramos como de 20 a media hora nos dan, seguimos laborando como de medio día, a las 12 otro break para comer, nos aventamos otras 3 horas salimos este a las 3:30... terminamos nuestro turno de trabajo, salimos afuera nos está esperando el transporte para llevarnos a nuestras casas, hace el recorrido igual como lo empezó en la mañana y ya me deja en mi casa alrededor de las 4:30 4:20 estoy llegando a mi casa, eeh... ya llego, convivo con mi chavalón, este... nos ponemos un ratito. Platicamos comemos, nos ponemos a leer biblia, leemos biblia y ahí se va pasando la tarde ya cuando menos se nos fue el tiempo de 8:30 a 9 estamos acostados, ahí meditando y se termina el día ya hasta el otro día lo mismo.

*Operador 3:*

Pues un día mío es más o menos así... Bueno, pues me levanto a las 4 a.m. para meterme a bañar este... alistarme arreglarme porque a las 5:15 pasa el camión a dos cuadras de mi casa, entonces tengo que caminar dos cuadras para poder alcanzar a tomar el transporte personal, a las 5:40 llega a la maquila, entonces de 5:40 o faltando 10 para las 6 estoy en el baño pintándome o así, checo entrada, entonces a las 6 tengo que prender mi máquina, las máquinas sí, y pues empieza mi labor, empiezo hacer las piezas, a las 8:30 salgo a almorzar, a las 8:50 entro de desayunar, entonces otra vez empiezo a hacer mi labor procesar piezas, a la 1 salgo a comer salgo a comer a la 1, a la 1:30 entro de comer de la 1:30 en adelante, pues igual, trabajando, sacando piezas, llenando reportes, porque a veces hago diferentes cosas, bueno cuando no tengo trabajo, cuando no tengo trabajo, pues a hacer reportes y así, hasta las 3:30, de 3:30 a 3:50 poder esperar el camión hasta que se llena y poder irnos de la empresa, entonces ponle a las 4 veníamos saliendo de la empresa, a las 5 venia llegando a mi casa maso... menos eeh... porque varía, aproximadamente a las 5 llego a mi casa, como, me cambio y pues a dormirme un ratito, a las 7 me levanto este... amm... a estar un ratito con la familia, me meto a bañar a veces jajajá ¿y qué más?, cuando son días de iglesia, pues voy a la iglesia y arreglo mis cosas para el día siguiente. Para el otro día ir a trabajar y creo que ése sería mi día”.

#### *Operador 4:*

Un día mío empieza cuando me levanto, a las 5:30 me baño, me arreglo y me voy, el trabajo me queda cerca, me voy caminando entro a las 6:20, checo, me lavo las manos y los brazos con un cepillo, me tengo que agarrar el cabello, sin maquillaje, porque si traes algo de maquillaje te regresan, cero uñas pintadas y todo eso, el área que tengo es diping, es donde te digo que se hacen las cánulas, son unos hornos en donde trabajan puros hombres no sé por qué me pusieron allí, por eso no me gusta el ambiente, llego al horno empiezo a limpiar mi área, y empezamos a ensamblar unas barras con unos fierritos en forma de cánula, esos fierritos los tenemos que ensamblar en cada barra son alrededor de 30 cánulas las que tenemos que ensamblar, una vez ensambladas es un proceso, trabajamos por equipo allí en esa área, una vez ensamblada las pasamos por silicón, después las pasamos a un horno para que como quien dice se oreen, después de que pasen por ese horno tienen que pasar a otro tipo de silicón, dura como diez segundos, después pasan a otro horno y duran alrededor de 6 segundos que tienen que estar allí todas las barras de ensamble, si de alguna manera se llega a pasar el tiempo se echan a perder las barras y otras tenemos que hacer el proceso y pues ya perdimos 30 piezas, obviamente el proceso es rápido te tienes que estar moviendo dentro de esa área y es muy caluroso, hasta llegué a bajar de peso jejeje, después salimos a almorzar como a las 8:30 am, regreso a mi área de trabajo, salgo de mi trabajo a las 3:30, a veces me quedo tiempo extra y llego a mi casa como a las 6 o 7 cenó y llego a mi casa solamente a descansar y ya es todo mi día.

#### *Operador 5:*

Un día mío comienza cuando me despierto, me meto a bañar, me alisto amm... llego a la parada del camión llego al trabajo, este... hacemos ejercicios en las mañanas antes de empezar a trabajar, después llego a mi estación a comenzar a trabajar en mi sub ensamble no hay circuitos pues hay que ponerlos, si falta un componente hay que mandarlo pedir a almacén y así todo el día hasta que sea nuestra hora de cafetería, o que me dejen ir al baño las dos veces que me dejan ir, y así lo mismo todo el día, después llega la hora de salida me voy a mi casa y llego a limpiar, descanso un ratito y ya se termina el día y pues a dormir, ése sería mi día.

## **7. Conclusiones**

Una empresa u organización se compone de una gran cantidad de variables que inciden en el éxito o fracaso de la misma, por tanto, se debe encontrar una armonía que permita alcanzar el cumplimiento de las diversas metas y objetivos establecidos. Siendo la fuerza laboral un factor prioritario en ello, en la presente investigación se pone de manifiesto cómo la incidencia de ciertos factores demerita o no gratifica



de manera adecuada a los trabajadores, lo cual de manera posterior, a mediano y largo plazo, afecta directamente en el desarrollo y crecimiento de la organización. Si los trabajadores se encuentran desmotivados y fallan en sus actividades, otras áreas como la producción se deterioran, por tanto, es importante visualizar una relación de ganar-ganar, en donde los empleados se sientan valorados y la empresa satisfecha con su desempeño.

A partir de la riqueza de cada una de las experiencias individuales aquí mencionadas a través de los testimonios obtenidos, podemos visualizar consecuencias considerables como estrés laboral, problemas familiares, descuidos infantiles, jornadas laborales extenuantes, sueldos mínimos para sobrevivir, que no cumplen con las expectativas en una dimensión real de una mejora en la calidad de vida, convirtiéndose así en lo que el título emula “un largo y profundo sueño” nada más.

## Lista de referencias

1. Chiavenato, I. (2000), *Administración de recursos humanos* (5a. Edición). Bogotá, Colombia. Editorial: McGraw-Hill.
2. Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
3. David Bain (1985). *Productividad la solución a los problemas* (1er Ed). México: Libros McGraw-Hill.
4. Davis, K. (1998). *El comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial Mc Graw Hill.
5. Deming W. (2010). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Ed. Díaz de Santos.
6. Everett E. A., Hershauer J. C., Ruch W.A. (1985). *Productividad y calidad (su medición como base del mejoramiento)*. México Editorial: Trillas.
7. González, F., Flores, B. (2012). *Teoría de calidad y competitividad Empresarial*. México: FeGoSa-Ingeniería Administrativa S.A. de C.V., UMSNH.
8. Hodgetts y Aitman. (1983). *Comportamiento en las organizaciones*. México: Ed. Nueva Edit. Interamericana.
9. Koontz, H., & Weihrich, H. (2002). *Prospectiva económica*. México: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
10. Kopelman, R. (1988) *Administración de la productividad en las organizaciones*. México: Illustrated. McGraw-Hill.
11. Kurosawa, K. (1983). *Medición y análisis de la productividad a nivel de empresa*. Venezuela: YRGOY.
12. Maslow, A. (1991) *Motivación y personalidad*. España: Díaz de Santos, S.A.
13. Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Beverly Hills, CA: Sage.
14. Perea, J. (2006). *Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global*. Revista IIPSI. Facultad de Psicología. UNMSM, 9(1): 109-122.
15. Rodríguez, L. (1992). *Actividad económica y actividades tecnológicas: un análisis simultaneo de datos de panel*. Documento de Trabajo 93-03. Universidad Carlos III de Madrid.
16. Singh, H. (2008). *Human factor and organizational productivity in textile industry and agricultural machinery industry in north India*. Thesis summary Submitted to the Faculty of Business Management & Commerce. For the degree of Doctor of Philosophy. Panjab University, Chandigarh. India.
17. Solow R. (2010) *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 70, No. 1 (Feb., 1956), pp. 65-94. The MIT Press.

18. Stonner, James y Freeman, E, (1994). *Administración*. México: Edit. Mc Graw Hill.
19. Velázquez, G. (2008). *Administración de los sistemas de producción* (6ta ed.) México Editorial: Limusa S.A de C.V.
20. Vroom, H., Deci, E. (1992). *Motivación y alta dirección* (4ª Reimpresión). México: Editorial Trillas.

# CAPÍTULO 5

---

## **Ausentismo: síndrome del empleado maquilador, reflejo del neoliberalismo laboral**

---

Virginia Guadalupe López Torres<sup>16</sup>

Mónica Lorena Sánchez Limón<sup>17</sup>

Luis Ramón Moreno Moreno<sup>18</sup>

---

<sup>16</sup> Profesora investigadora de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC). Doctora en Ciencias Administrativas por la misma Universidad. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1. Correo electrónico: virginia.lopez@uabc.edu.mx

<sup>17</sup> Profesora de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT) y Doctora en Ciencias de la Administración por la UNAM, Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1, Vicepresidenta de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA, A.C). Correo electrónico: msanchel@docentes.uat.edu.mx

<sup>18</sup> Profesor investigador en la Universidad Autónoma de Baja California (UABC). Campus Mexicali. Doctor en Ciencias Económicas. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1. Correo electrónico: nomarsiul@gmail.com



## 1. Introducción

Podría señalarse que el neoliberalismo llega a México con su ingreso al Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y de Comercio (GATT) en 1986, acto que propició el arribo de empresas trasnacionales. Aunque las empresas maquiladoras se establecieron en el país a partir de la política de fomento a la industria maquiladora de exportación instrumentada por el Programa de Industrialización de la Frontera Norte, la inclusión de México al GATT incrementó el número de establecimientos maquiladores en el país. La mayoría de las plantas maquiladoras llegaron para beneficiarse de la mano de obra, se caracterizan por ejercer prácticas de gestión de recurso humano hasta hace poco contrarias a lo estipulado por la Ley Federal del Trabajo (LFT), prácticas ejercidas bajo el consentimiento de la autoridad. Varias veces la clase política buscó legitimar dichas prácticas por medio de reformas a las leyes sin tener éxito, empero en los últimos años se dieron los cambios en paquete, modificándose la Ley Federal del Trabajo (LFT), La Ley del Seguro Social (LSS) y la Ley del Impuesto Sobre la Renta (LISR).

Dichos cambios -aunque en el discurso se enfatiza- buscan mejorar las condiciones de calidad de vida de la población, particularmente de la clase trabajadora, los hechos ilustran lo contrario, para Sánchez-Castañeda (2014) la reforma laboral mexicana, modificó temas y concepciones tradicionales del Derecho del Trabajo Mexicano. En tal sentido, los cambios que se destacan en la LFT, son la flexibilización de las relaciones de trabajo y el impulso a la productividad como resultado de optimizar entre otros los factores humanos.

A partir de 2014, entraron en vigor modificaciones a la LISR -vía reforma fiscal- para limitar la deducción de las cuotas de seguridad social a cargo del trabajador; cuando son absorbidas por el patrón, es decir, esta medida afecta la inversión y la generación de empleo formal, también la deducibilidad parcial de las prestaciones sociales de previsión social, como cajas y fondos de ahorro, liquidaciones, gratificación anual y horas extras; medidas que originaron que muchas empresas quitaran algunas de estas prestaciones, dada la disposición de limitar la deducción de las prestaciones, lo que aumenta en un 50% los costos de operación de la empresa.

En el caso de la LSS, se afecta la prestación del comedor, la cual debe entenderse como producto de una relación laboral. Ello debido a que existen argumentos para sostener que los servicios de comedor corresponden a una prestación integrante del salario de los trabajadores, en tal sentido se incrementa el costo de las aportaciones de seguridad social del patrón, por ende muchas empresas la han eliminado, mientras otras comparten el pago de la misma con el trabajador.

Dado que las empresas maquiladoras son centros de costo, las modificaciones ilustradas incidieron en la disminución de beneficios laborales concretos, decisión

que desencadenaría otras repercusiones a nivel de productividad y atracción-retención del trabajador, pues las prestaciones suelen ser un incentivo adicional a los salarios. Uno de los principales efectos: el ausentismo.<sup>19</sup> Fenómeno que ha venido incrementando su ocurrencia en distintas empresas maquiladoras localizadas en la ciudad de Tijuana, Baja California.

Considerando lo anterior, el presente estudio busca determinar las causas que originan el ausentismo de los empleados de producción -obreros- a través de un estudio de caso en una empresa maquiladora de productos médicos, dicha empresa ha experimentado de forma significativa ausentismo durante todo el 2015, pero durante los meses de agosto a octubre creció exponencialmente el fenómeno, se destaca que algunos empleados han incurrido hasta en siete inasistencias en un trimestre. La principal aportación de este estudio consiste en vincular las causas del ausentismo como producto del neoliberalismo laboral que ha colisionado en una *generación Y* que se caracteriza por ser liberal, que no está dispuesta a soportar discriminación, que no busca estabilidad laboral, sino un trabajo con trascendencia, que concibe los cambios como normales, incluyendo cambiar de empleo, que se distingue por su actitud desafiante y retadora (Ibáñez, 2013, Varela, 2012).

El capítulo se construye en ocho apartados empezando por el presente donde se ilustra el problema y propósito del estudio, posteriormente se abordan los elementos teóricos de las variables involucradas en la investigación: industria maquiladora, ausentismo, neoliberalismo laboral y *generación Y*. Se define el método para recolectar y analizar los datos, se ilustran los resultados y se establecen las consideraciones finales.

## 1.1 Industria maquiladora en números

En 2007 después de varias modificaciones en las políticas públicas de apoyo a la industria maquiladora nace el Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX), cuyas estadísticas el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) empieza a procesarlas a partir del mes de julio (López, Moreno y Marín, 2014).

De julio 2007 a julio 2016 las estadísticas IMMEX, segmento manufacturero, indican que las plazas de obreros y técnicos que se contratan directamente a nivel nacional promedia 1.3 millones, misma cifra con que inicia el periodo, pero que a partir de abril de 2008 se fueron perdiendo plazas, el punto más bajo se presentó en junio 2009 con un millón de plazas, permaneciendo el sector estancado por 10 meses, la recuperación arranca en marzo de 2010 a un ritmo muy lento, volviendo

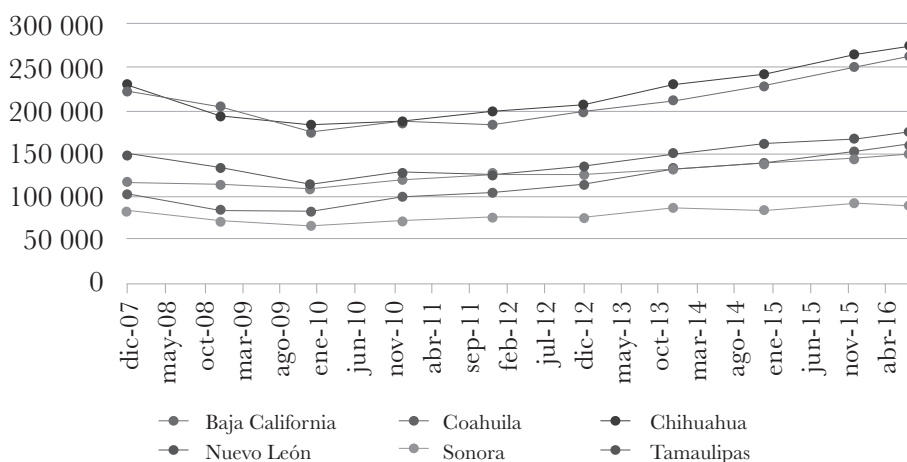
---

<sup>19</sup> De enero 2013 a noviembre de 2014 el ausentismo mensual de las maquilas de ciudad Juárez integrantes de AMAC INDEX promedió 1.47% (CASEEM, 2016), si bien puede considerarse bajo, es un fenómeno constante.

al punto de partida en abril de 2013, cifra que casi se mantiene constante hasta marzo de 2015 que llega a 1.5 millones, al cierre del periodo este tipo de plazas ascendía a 1.6 millones (INEGI, 2016).

Esta industria se localiza principalmente en 17 entidades federativas de México, pero son Chihuahua, Baja California, Tamaulipas, Nuevo León, Coahuila y Sonora los principales destinos, según plazas de trabajo, albergando el 67% del total nacional (figura 1). Chihuahua y Baja California ocupan primer y segundo lugar, ambos estados albergan el 32% de las plazas de trabajo.

Figura 1. Obreros y técnicos contratados directamente según estado



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2016).

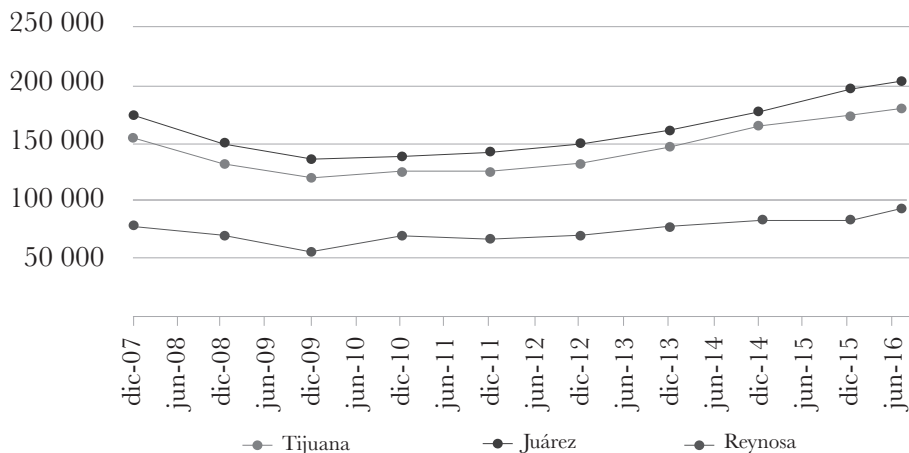
A nivel localidad destacan ciudad Juárez, Tijuana y Reynosa como los tres polos maquiladores del país, en conjunto emplean al 28% de la fuerza laboral, durante el periodo 2007-2016 estos sitios han padecido las irregularidades de la oferta laboral, de un año a otro perdiendo hasta 15 mil plazas, característica peculiar del neoliberalismo (figura 2). En Baja California la industria maquiladora se ha posicionado en todo el estado, pero sin duda es Tijuana quien concentra el mayor volumen (68%), en segundo lugar se ubica Mexicali con el 20%.

Sin embargo las plazas de trabajo no son fuentes confiables respecto a su permanencia, las empresas pueden relocalizarse o disminuir su planta laboral según la demanda del mercado y productividad. La figura 3 muestra la pérdida o ganancia de plazas en Tijuana y Mexicali en el periodo 2007-2016. Los primeros cuatro años el comportamiento se describe como inestable, por ejemplo en 2008 en Tijuana se perdieron 20 mil plazas respecto a 2007, mientras en Mexicali en



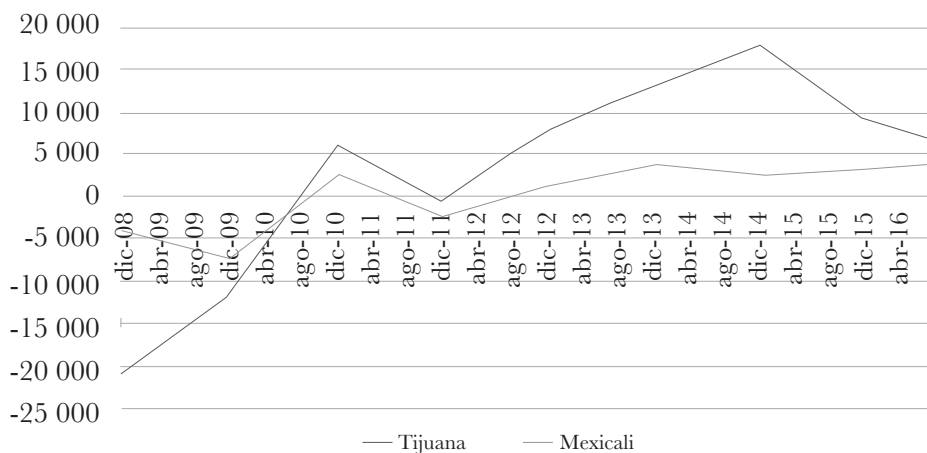
2009 se perdieron siete mil plazas respecto a 2008. Es decir, de un día a otro, miles de personas quedaron en el limbo, sin empleo, sin sustento familiar y en riesgo de perder su patrimonio. Esto es lo que identifica a este segmento del mercado laboral, su inestabilidad.

Figura 2. Obreros y técnicos contratados directamente por localidad



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2016).

Figura 3. Pérdida o ganancia de plazas de un año a otro



Fuente: Elaboración propia con datos de INEGI (2016).

Esta inestabilidad no contribuye a desarrollar compromiso laboral en los trabajadores, por ello en tiempos de bonanza de plazas es común que el personal transite de una

empresa a otra, buscando un mejor ingreso, mejores prestaciones, un favorable ambiente laboral entre otros factores, hechos que se traducen en ausentismo, el empleado falta dado que teniendo empleo busca una opción mejor, debe asistir a entrevistas; o simplemente siente que la empresa no está comprometida con él, por lo tanto no se compromete, no teme perder el empleo, sabe que existe un déficit de personal y encontrar un nuevo empleo es sencillo.

## **1.2 Ausentismo**

Puc, Rojas, Torres & López (2005) citan a Behrend (1959) para señalar que el absentismo o ausentismo laboral no constituye un síntoma de inquietud social como las huelgas, sin embargo, el volumen del tiempo perdido como consecuencia de este fenómeno es muy superior al tiempo perdido por causa de conflictos de trabajo. De acuerdo con Solís (2014) el ausentismo laboral representó un costo de 7.3% en la nómina anual para las empresas mexicanas, requiriéndose de tiempo extra para cubrir el 38% de las ausencias de empleados.

Sánchez (2015) argumenta que el ausentismo laboral genera consecuencias negativas directas e indirectas en las organizaciones en términos de costos, productividad, desgaste administrativo y de recurso humano. Un fenómeno cuya ocurrencia se incrementa cada vez más, por lo que se hace necesario atender sus causas a fin de disminuir la estadística e incluso poder eliminarla.

¿Pero, a qué se refiere el ausentismo laboral?, según Navarrete-Escobar, Gómez-López, Gómez-García & Jiménez-Soto (2005), se define como el conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no. El ausentismo laboral es un síntoma que revela no solo problemas del empleado sino también del ámbito de la organización. Es un factor imposible de prever y generador muchas veces de desconcierto, por ejemplo, en la maquila y empresas manufactureras la planeación de la producción está en función de la disponibilidad de la mano de obra.

Sánchez (2015, p.44) refiere a la “Organización Internacional del Trabajo (OIT) para definir ausentismo laboral como la no asistencia al trabajo por parte de un empleado que se pensaba iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales y las huelgas. Se trata del producto negativo entre el tiempo para el cual un trabajador fue contratado y el tiempo que realmente desarrolló su tarea”. Mesa y Kaempffer (2004) argumentan que el ausentismo se explica con base en cuatro modelos con diferentes enfoques: económico, psicosocial, médico y retiro organizacional, en la tabla 1 se describe este fenómeno complejo a fin de identificar los factores que propician su ocurrencia y visualizar las estrategias que podrían incidir en inhibirlo.

**Tabla 1. Ausentismo según enfoques**

<b>Económico</b>	<b>Psicosocial</b>
<p>El comportamiento ausentista se debe a la interacción de dos fuerzas: las motivaciones individuales de ausencia de los trabajadores y cuánta ausencia puede ser tolerada por los empleadores, de acuerdo a la tecnología de producción que se utilice.</p> <p>Los trabajadores suelen elegir la cantidad de ausencias que maximizan sus utilidades mediante el cálculo de los beneficios y costos marginales de las oportunidades que enfrentan.</p>	<p>Diferentes culturas de ausencia emergen como resultado de la interacción entre individuos, grupos de trabajo y la organización. El total del tiempo perdido crea una cultura de ausencia en distintas industrias y ocupaciones.</p> <p>La decisión de ausencia se toma en el marco de una cultura que puede ser: dependiente, moral, fragmentada o conflictiva. La ausencia es una conducta individual dentro de un contexto social y las motivaciones de ausencia operan restringidas o influenciadas por las normas de ausencia propias de las correspondientes culturas de ausencia.</p>
<b>Médico</b>	<b>Retirno organizacional</b>
<p>Existen varios factores que contribuyen a un patrón de ausentismo laboral: demográficos (edad, sexo y nivel ocupacional), satisfacción con el empleo (general, niveles de remuneración, sentido de realización, etc), características organizacionales (a organizaciones y unidades de trabajo más grandes, mayores niveles de ausentismo), contenidos del empleo (niveles de autonomía y responsabilidad) y otros como compromiso, distancia al trabajo, etc.</p>	<p>Los trabajadores que se van a retirar voluntariamente de las organizaciones (renunciar), tienen una mayor tasa de ausentismo que aquellos que permanecen.</p> <p>Los trabajadores que abandonan la organización, tienden a ser los más jóvenes y de menor posición que los que permanecen en ella. Estos jóvenes de menor nivel, perciben más oportunidades fuera de la organización que dentro de ella. Los trabajadores de mayor edad y mejor posición tienen mucho más que arriesgar en términos de beneficios sociales y enfrentan menos oportunidades fuera de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia con información de Mesa y Kaempffer (2004).

Bonilla, Carrasco, Flórez, Martínez, Pardo y Jiménez (2014, p. 23) citan a Bohlander (2001) para señalar como causas del ausentismo: la enfermedad comprobada, enfermedad no comprobada, diversas razones de carácter familiar, tardanzas involuntarias por motivos de fuerza mayor, faltas voluntarias por motivos personales, dificultades y problemas financieros, problemas de transporte, baja motivación para trabajar, clima organizacional insostenible, falta de adaptación del trabajador a su puesto de trabajo, escasa supervisión de la jefatura, políticas inadecuadas de la empresa y accidentes de trabajo.

Mientras el estudio de Martínez-López & Saldarriaga-Franco (2008) indica que el estilo de vida sedentario está relacionado con el ausentismo laboral, en sus resultados destacan que la frecuencia de incapacidad en los sedentarios excede en un 25% la frecuencia de incapacidad en la población laboral y en 117% la de las personas activas. La principal causa de ausentismo manifestada en el estudio de Puc, et al. (2005) es el ambiente laboral adverso y maltrato por parte del jefe inmediato. Además refieren que estudios previos muestran una relación entre la satisfacción laboral y el ausentismo, también sobre la importancia de los factores psicosociales en el trabajo como causa y permanencia de éste; cuando las relaciones interpersonales como parte del ambiente laboral son adversas, pueden ser un factor que propicie el ausentismo.

### **1.3 Neoliberalismo Laboral**

En los años ochenta en América Latina se dieron una serie de reformas para permitir la flexibilización y desregulación de las relaciones laborales, impulsadas por el pensamiento económico neoliberal. En materia laboral la receta neoliberal de Von Hayek y Friedman proponía la reducción de la protección estatal del trabajador individual hasta el límite de lo políticamente posible y la limitación estatal de la acción sindical (Uriarte, 2007).

Martínez y Preciado (2009) señalan que estas políticas neoliberales se instrumentaron en respuesta a la crisis económica que derivó en subordinar lo político a los intereses económicos. Muestra de ello es la Reforma Laboral de México, aprobada en diciembre de 2012, según Batres (2013) su origen se remonta a un documento de recomendaciones que el Banco Mundial entregó al gobierno mexicano en el año 2000. Batres señala que la reforma legaliza el retroceso laboral que la era neoliberal ha traído consigo, dada su orientación a disminuir el costo de la mano de obra y la disminución general de los derechos de los trabajadores. Califica la reforma como una competencia irracional, inmoral y económicamente absurda que implica la introducción de una filosofía de incertidumbre y discontinuidad general en el mundo del trabajo.

Pero no se trata de un escenario nuevo, sino de la réplica de políticas aplicadas en Alemania y Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial, así como en varios países del Mercosur. Al respecto Uriarte (2007) destaca que ello implicó la disminución de los beneficios laborales y la instauración de los denominados contratos basura (con nulos o escasos derechos, que llevaron a precarizar la relación de trabajo), e incluso la expulsión o el travestismo de trabajadores (vía tercerización, subcontratación).

Casais (2013, p. 108) resume puntualmente:

...la llamada estrategia neoliberal como el modelo bajo el que los capitales internacionales se organizaron para tratar de revertir una situación que no favorecía

sus intereses. La flexibilización laboral busca deteriorar las condiciones de trabajo, el poder adquisitivo de los salarios y la protección social de los trabajadores.

Escenario que se vive en México desde 2013, cuando “ante el temor de que los capitalistas abandonaran el país para invertir fuera de sus fronteras, empezaron a legislar cada vez más a favor de los capitales y en contra de los trabajadores” (Casais, 2013, p. 127).

Ciertamente la reforma ha retenido capitales y atraído nuevos, aunque de forma modesta, dado el pobre crecimiento del país; pero este tipo de estrategias de bajos salarios y nulas prestaciones no es bien vista por la *generación Y*, que lejos de tener una cultura de empleo permanente, como abeja le gusta ir de una empresa a otra buscando mejores condiciones laborales y al no encontrarla encuentra en el empleo informal una solución. Un empleado que juega según las reglas y sus intereses, tomando lo mejor de dos mundos y que ha potenciado el ausentismo.

#### **1.4 Generación Y**

Silvestre y Cruz (2016) señalan que los *millennials* o *generación Y* son las personas nacidas entre 1983 y 1999 -personas que actualmente tienen entre 17 y 33 años-, los autores destacan que su formación se ha basado en la tecnología, que son egoístas, con alta autoestima; además argumentan que los sociólogos los describen como malcriados e impacientes. En el ámbito laboral suelen adaptarse a los cambios y prefieren un trabajo que les llene, en lugar de un salario considerable.

La *generación Y* se ha educado en ambientes familiares cada vez más diversificados, tienen mayor capacidad de adaptación y poseen siempre una estrategia en el caso de que sus planes no se cumplan según sus expectativas, poseen una cultura de libre expresión y fuertes puntos de vista. Tienen el hábito de ser informales aún con sus superiores jerárquicos, no saben tratar con críticas o fallas, desean equilibrio en su vida personal y profesional, buscan flexibilidad en los horarios y lugares de trabajo, aprecian la retroalimentación constante por parte de sus supervisores, suelen dominar las tecnologías, tienen alta capacidad para trabajar en equipo y creen en el trabajo con una finalidad mayor (de Oliveira, Carvalho, Prudêncio y do Nascimento, 2015). Dorsey (2010), atribuye ventajas competitivas a las empresas que consigan atraer, retener y motivar al joven de la *generación Y*.

Para Labrador y Villegas (2016) los *millennials* basan su forma de vida en lo que han aprendido del entorno informatizado en el que han crecido. Destacando la libertad de decisión, la inmediatez, la toma rápida de decisiones, la personalización, el gusto por trabajar para aprender o realizarse más que por dinero.

Golik (2013) indica que la nueva generación no espera el compromiso a largo plazo con una organización, por el contrario, dado que el nuevo contrato psicológico es de tipo transaccional, espera que la organización cumpla con un conjunto de condiciones que aporten un valor personal. Por ende los *jóvenes Y* exigirán que los empleos se ajusten a las necesidades de trabajadores que desean construir carreras y familia al mismo tiempo, y llevar adelante una vida menos estresante que la de sus padres, aspiran a un desarrollo profesional y a realizarse en un trabajo que les resulte interesante (Howe y Strauss, 2000 citados por Golik, 2013).

La remuneración debe estar basada en competencias, pues la *generación Y* trabaja más motivada cuando está guiada por metas, que expliciten lo que debe alcanzarse, y cuáles son los resultados a lograr para obtener más. Quieren horarios, lugares flexibles de trabajo, compromisos con metas y plazos, desean administrar el tiempo y el lugar en el cual irán a trabajar. En el caso de que no puedan dejar el lugar en el cual desempeñan sus actividades, quieren la libertad de poder organizarlo a su modo. Valorizan a las organizaciones que invierten en el desarrollo de sus competencias, pues necesitan potenciar sus conocimientos, actitudes y habilidades con rapidez. Desean mantener una relación con sus líderes, pares, proveedores, clientes, en fin, toda la cadena de valor, sintiéndose parte importante de las estrategias empresariales. No quieren hacer del trabajo su vida y su objetivo, quieren entregar resultados tangibles para las organizaciones como medio para ser reconocidos. Necesitan saber exactamente cuáles son sus responsabilidades, a fin de utilizarlas para medir su crecimiento. Quieren saber exactamente qué les corresponde o no. Con toda esta información y condiciones buscarían crear su espacio para poder hacer las cosas a su manera (de Oliveira, Carvalho, Prudêncio y do Nascimento, 2015).

Sin embargo, es preciso señalar que la *generación Y* es un segmento no homogéneo, sino que presenta una diversidad respecto al acceso de oportunidades de desarrollo y otros factores (Castillejos, Torres y Ramírez, 2016). Por ejemplo esta generación padeció por medio de sus padres el maltrato del mercado laboral, por ello no cree en la lealtad de las organizaciones, tienen claro que un empleo no es para siempre, razón por la cual no suelen comprometerse más que con ellos mismos.

## **2. Método de investigación**

El presente escrito refiere a un estudio de caso desarrollado en una empresa maquiladora (IMMEX), localizada en Tijuana, se trata de un estudio exploratorio por ser la primera vez que se realiza, cuyo propósito es encontrar los determinantes que llevan al trabajador operativo (obrero, de línea de producción) a faltar.

Para ello se diseñó un cuestionario con tres variables: ausentismo (dependiente), entorno externo y entorno interno (variables independientes). El entorno externo se mide por medio de la dimensión aspectos personales; mientras el entorno interno se mide a través de ocho dimensiones: condiciones de trabajo, capacitación-comunicación, relaciones, turno, ergonomía, motivación, imagen corporativa y compromiso, e instalaciones-seguridad. El cuestionario se diseñó con preguntas cerradas cuyas opciones de respuesta son escalas tipo Likert.

La muestra se define como intencional por estratos, se aplicó un cuestionario a personas con cierto número de inasistencias, desde uno a seis faltas según los registros de Departamento de Recursos Humanos.

Los datos cuantitativos resultantes se analizaron por medio de estadística descriptiva e inferencial, de esta última particularmente análisis de correlación para determinar la relación entre las variables y análisis de regresión múltiple para determinar la dependencia. Los datos cualitativos se analizaron por medio de análisis de contenido.

### 3. Resultados

El estudio se realizó con base a una muestra no probabilística de sujetos tipo, clasificados según el número de inasistencias. Un total de 167 trabajadores conforman la muestra, 53% del turno matutino y 47% del turno nocturno. El turno matutino presenta el mayor porcentaje de faltas en los grupos 3, 4, y 6 (tabla 2). 60% mujeres y 40% hombres. La muestra del turno matutino tiene una mayor participación de hombres (56%), mientras en la del turno nocturno participan mayormente mujeres (77%).

**Tabla 2. Turno-grupo crosstabulation (porcentaje)**

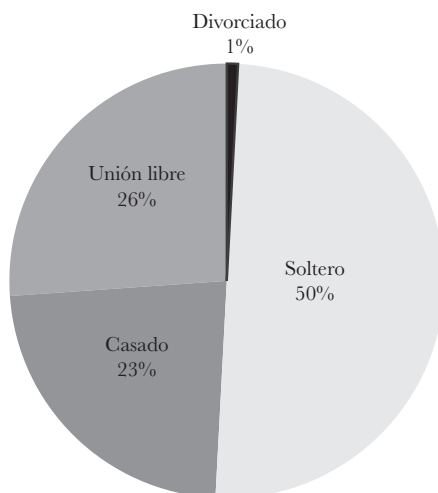
Turno/ # faltas	1	2	3	4	5	6	Total
<b>Matutino</b>	11.4	35.2	19.3	20.5	5.7	8	100
	43.5	50	56.7	60	50	58.3	52.7
<b>Nocturno</b>	16.5	39.2	16.5	15.2	6.3	6.3	100
	56.5	50	43.3	40	50	41.7	47.3
<b>Total</b>	13.8	37.1	18	18	6	7.2	100

Fuente: Elaboración propia

La muestra se clasificó en seis grupos (el número del grupo corresponde con el número de faltas en el periodo), en ambos turnos el grupo 2 -2 faltas- cuenta con la mayor participación: 35% en el matutino y 39% en el nocturno. Respecto al estado

civil, la muestra incluye 50% solteros, 26% en unión libre y 23% casados (figura 4). La media de número de hijos es 1.65 y la moda es cero. Ello significa que la mayoría de la muestra no tiene hijos (29%). El 21% de la muestra tiene un hijo, el 20% tiene dos hijos, 19% tiene tres hijos, porcentajes menores tienen de 4-6 hijos.

Figura 3. Pérdida o ganancia de plazas de un año a otro



Fuente: Elaboración propia

Destaca que el 33% de la muestra ingresó a trabajar en 2016 y el 21% en 2015, es decir el 54% de la muestra tiene meses y máximo un año en la empresa. La media de ingreso es 2013, la mediana 2015 y la moda 2016.

**Tabla 3. Resultados evaluación entorno externo**

Rango	Inferencia	Porcentaje
12-20	Muy Favorable trabajar	18
21-30	Favorable	49
31-40	Neutral	28
41-50	Desfavorable trabajar	5
51-60	Muy desfavorable trabajar	0

Los resultados por variable se describen a continuación según resultados del análisis cuantitativo. Respecto al entorno externo, esta variable se mide por medio de los aspectos personales (AP), variable que se califica en una escala de 12 a 60, la media



es de 27.5 con desviación estándar de 7.5. La variable mide qué tanto favorece el entorno personal del colaborador a fin de que pueda cumplir con su compromiso laboral. La tabla 3 muestra los resultados, en teoría el 67% de la muestra tiene un entorno que le es favorable, sólo un 5% señala tener un entorno que le complica poder asistir al centro de trabajo.

El entorno interno, es decir las condiciones de trabajo (CT), se califica mediante siete dimensiones, el análisis particular de cada una de ellas se presenta a continuación.

En relación a la capacitación-comunicación (CC), variable que se califica en una escala de 4 a 20, la media es de 9.28 con desviación estándar de 4.96. Los resultados muestran que el 7% de la muestra señala que la capacitación recibida es deficiente, mientras la comunicación es confusa, empero para el 57% ambas funciones se califican positivamente (tabla 4).

**Tabla 4. Resultados evaluación capacitación-comunicación**

Rango	Inferencia	Porcentaje
4-8	Eficiente-precisa	40
9-12	Buena	17
13-16	Regular	20
17-20	Deficiente-confusa	7

La variable relaciones (R) se enfoca a cómo interactúa el trabajador con sus compañeros y superiores, se califica con una escala de 9-45, el 90% de la muestra valora las relaciones como buenas, de respeto, empero se tiene un 3% que indica lo contrario (tabla 5), este dato aunque bajo debe ser una alerta para reforzar los valores organizacionales.

**Tabla 5. Percepción de las relaciones**

Rango	Inferencia	Porcentaje
9-18	Respetuosas, armoniosas	66
19-27	Buenas	24
28-36	Regulares	7
37-45	Irrespetuosas, complicadas	3

El turno (T) se valora por medio del horario de trabajo, el cual puede ser un atractivo o un inhibidor de competitividad como centro de trabajo, para determinarlo se valora la percepción de los empleados sobre el tema mediante cinco ítems, en tal

sentido se califica en una escala de 5-25. Llama la atención que para el 23% de la muestra el horario de trabajo sea calificado en forma negativa (tabla 6), dado que el horario de trabajo lo selecciona el trabajador a su ingreso.

**Tabla 6. Percepción sobre el turno de trabajo**

Rango	Inferencia	Porcentaje
5-10	Adecuado a mis necesidades	59
11-15	Adecuado en un 75%	18
16-20	Adecuado en un 50%	15
21-25	Complicado para mis necesidades	8

La ergonomía (E) es una variable importante y pertinente, dado que tener instalaciones ergonómicas previene riesgos de trabajo, de acuerdo con la muestra la media de esta variable es de 11.89 con desviación estándar de 5.8, un promedio que podría considerarse bajo dado que la calificación máxima es 30, pero una baja calificación indica que las instalaciones son ergonómicas mientras una alta calificación indicaría lo contrario. Para el 87% de la muestra el ambiente físico de trabajo es adecuado desde la ergonomía (tabla 7).

**Tabla 7. Percepción sobre la ergonomía de las instalaciones**

Rango	Inferencia	Porcentaje
6-12	Ambiente físico ergonómico	62
13-18	Ambiente físico adecuado	25
19-24	Ambiente físico regular	8
25-30	Ambiente físico no ergonómico	5

En el tema de la motivación (M), se considera que las personas preferentemente debieran tener un motivo que los impulse a alcanzar metas y objetivos, empero en los miembros de la generación *millennials* esto pareciera no funcionar. En este caso el 73% de la muestra tiene motivación para permanecer en el trabajo, cifra muy cercana al porcentaje de trabajadores con hijos (71). Llama la atención que el 6% tenga nula motivación (tabla 8).

La Imagen corporativa y compromiso (ICyC) es un reto para la empresa, los resultados ilustran que un 25% de la muestra tiene un concepto negativo de la empresa por ende no se compromete (tabla 9), este hallazgo sumado a las características de los milenials incrementa su importancia prioritaria en atención a fin de atacar el ausentismo de forma positiva. Con relación a las instalaciones y

su enfoque de seguridad (IS), el 14% de la muestra señala que las áreas de trabajo son inseguras, mientras para el 21% son poco seguras, esta percepción negativa debe atenderse (35%) para evitar su crecimiento y la posible afectación en la productividad (tabla 10).

**Tabla 8. Los empleados y su motivación**

Rango	Inferencia	Porcentaje
7-14	Altamente motivado	43
15-21	Medianamente motivado	30
22-28	Regularmente motivado	21
29-35	Nula motivación	6

Computadas las dimensiones se determina que el entorno interno en general se considera muy favorable para el 45% de la muestra, resalta un 3% que indica lo contrario (tabla 11). Pero se tiene un 15% del personal cuya percepción no es positiva, escenario que no favorece el compromiso y que ilustra que dichas personas seguirán incurriendo en inasistencias; es decir el ausentismo continuará.

**Tabla 9. Imagen corporativa y compromiso**

Rango	Inferencia	Porcentaje
4-8	Excelente imagen y alto compromiso	55
9-12	Nivel medio	20
13-16	Nivel bajo	19
17-20	Mala imagen y nulo compromiso	6

**Tabla 10. Seguridad de las instalaciones**

Rango	Inferencia	Porcentaje
4-8	Altamente seguras	37
9-12	Medianamente seguras	28
13-16	Poco seguras	21
17-20	Inseguras	14

### 3.1 Análisis de correlación y regresión

El estudio valoró las variables entorno externo y entorno interno, las cuales según el coeficiente de correlación de Spearman Rho se relacionan positivamente:  $\rho=0.322$  (correlación significativa con  $\alpha=0.01$ ). Las relaciones entre las dimensiones indican

que el entorno interno se relaciona con todas las dimensiones, ello significa que las variables miden lo que se pretendió medir. La variable aspectos personales se relaciona con todas las dimensiones excepto CC, a partir de ello se infiere que estas funciones no aportan como se esperaba a fin de crear un ambiente propicio para que el trabajador se comprometa y por ende no incurra en inasistencias (tabla 12).

**Tabla 11. Entorno interno**

Rango	Inferencia	Porcentaje
39-78	Muy favorable productividad	45
79-117	Medianamente favorable	38
118-156	Poco favorable	14
157-195	Nada favorable	3

**Tabla 12. Correlaciones, dimensiones y variables**

	AP	CC	R	T	E	M	ICyC	IS
AP	1							
CC		1						
R	.303**	.499**	1					
T	.303**	.485**	.387**	1				
E	.359**	.168**	.413**	.247**	1			
M	.297**	.510**	.428**	.614**	.430**	1		
ICyC	.250**	.456**	.378**	.498**	.349**	.736**	1	
IS	.215**	.425**	.306**	.433*	.294**	.651**	.644**	1
EI	.322**	.674**	.673**	.725**	.554**	.868**	.803**	*711**

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

\*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Para determinar con precisión las causas del ausentismo primero se obtienen relaciones bivariadas, cuyos principales hallazgos son:

1) Se encontró correlación entre la variable grupo (conformado por el número de faltas) con

P32 (He faltado a trabajar por agotamiento/cansancio generado por mis actividades laborales):  $\rho=0.239^{**}$

P27 (No me agrada mi actual turno):  $\rho=-.145^{**}$

P38 (Creo que mi trabajo es desmotivante):  $\rho=-.145^{**}$

- 2) Se encontró que la P26 (No trabajo en el horario que solicite) se relaciona con:  
 No me agrada mi actual turno:  $\rho=0.655^{**}$   
 Mi turno no se ajusta a mis necesidades personales:  $\rho=0.522^{**}$   
 Me parece injusto el sueldo que percibo en mi trabajo:  $\rho=0.281^{**}$

Revisando los datos se puede inferir como causas del ausentismo el turno y el cansancio, para validar el supuesto se aplica análisis de regresión lineal múltiple, obteniendo un modelo que representa el 61% de la predicción, por lo que se considera bueno, las variables involucradas son:  $X_1$ =Jefe de línea;  $X_2$ =ICyC;  $X_3$ =Año de ingreso;  $X_4$ = CC; la ecuación de regresión, quedaría:

$$Y=0.7+ 0.48X_1-0.18X_2+0.12X_3+0.10X_4$$

La variable jefe de línea es una dimensión de la variable relaciones, que por sí sola está incidiendo en el ausentismo; las variables imagen corporativa y compromiso (ICyC) y capacitación-comunicación (CC) son los predictores, es decir son prioridad al momento de establecer estrategias que permitan mejorar el entorno interno a fin de disminuir la ocurrencia del ausentismo.

### 3.2 Análisis cualitativo

La encuesta incluyó cinco preguntas abiertas con el objetivo de profundizar en la información, estos ítems fueron estudiados mediante análisis de contenido, respecto a las responsabilidades fuera del trabajo, los resultados indican que el 61% refiere a las tareas del hogar y atención de la familia, 20% indica atender asuntos de los hijos (escuela, actividades deportivas-culturales), 10% tiene otro empleo y los restantes hacen alusión a la escuela, iglesia y asuntos legales (figura 5).

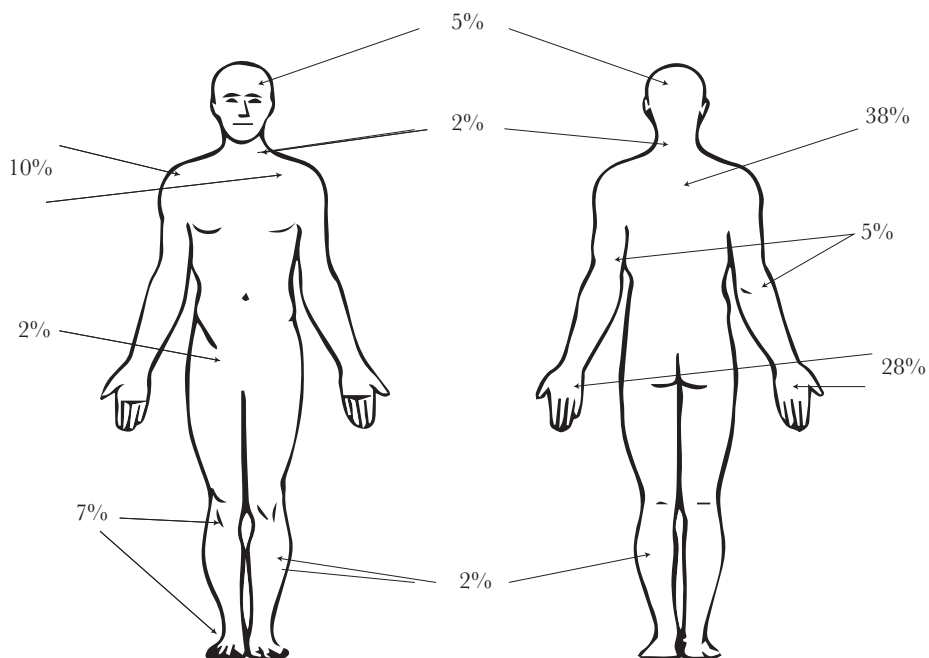
**Fig. 5 Responsabilidades fuera del trabajo**

Escuela Segundo  
 legales hijos  
 actividades  
 Iglesia asuntos  
 del

El 73% de la muestra que tiene hijos señala que éstos no acuden a guardería mientras ellos están laborando, para el 43% no es necesario dado que los hijos son mayores, del 30% restante 23% indicó que los cuida un familiar, pudiendo ser la mamá, el papá, una tía, o abuela; el 7% paga niñera. Por otra parte, el 32.4% de la

muestra indicó que sus actividades en el trabajo le generan dolor físico, los cuales se experimentan en nueve diferentes partes del cuerpo como se ilustra en la figura 6.

**Figura 6. Malestares experimentados**



Destacan los dolores de espalda en el 38% de los colaboradores y los dolores en las muñecas o manos en el 28%; el 10% experimentan dolores en hombros y 7% en rodillas y pies. Por medio de un estudio ergonómico de las estaciones de trabajo y de tiempos y movimientos se pueden identificar las causas que originan estos malestares a fin de emprender acciones que los mitiguen o eliminen.

Un hallazgo relevante para el estudio es el dato que señala que un 26.4% considera cambiar de empleo, siendo doce las razones que los llevan a pensar en dicha alternativa, la moda refiere al bajo salario (43%), cuatro causas alcanzan el 7%: la lejanía de la planta de su hogar, la certificación como un proceso no transparente,<sup>20</sup> el maltrato y el no tener oportunidades para crecimiento o superación. Con 5% se posicionan: el favoritismo, el horario y el estrés (figura 7).

<sup>20</sup> La empresa por medio de un proceso que denomina certificación otorga una calificación al trabajador y depende de ella se otorgue o no un ascenso en categoría misma que incide en el incremento salarial.

Figura 7. Razones para cambiar de empleo



#### 4. Consideraciones finales

El ausentismo es un fenómeno multifactorial, originado principalmente por la percepción negativa del colaborador en los temas:

- 1) La forma en cómo se da la interacción con los jefes de línea
- 2) Imagen corporativa
- 3) El desarrollo de la capacitación-comunicación
- 4) Especificaciones del turno

Una deuda del derecho del trabajo mexicano con los empleados del turno nocturno en el tema de los infantes es la prestación de la guardería, este servicio no existe, por ello un 7% debe pagar por servicios de niñera, considerando el salario percibido, habría que realizar un estudio costo-beneficio.

Con relación a la interacción colaboradores-jefes de línea, como cualquier otra relación entre personas debe darse en forma respetuosa, considerando que las relaciones suelen desgastarse, es importante que la empresa de forma periódica, por medio de campañas, refuerce los valores organizacionales.

Aunque un alto porcentaje indica que el ambiente físico de trabajo es adecuado desde la ergonomía, el 32.4% sufre dolor físico derivado de sus actividades, esta incidencia es factor de riesgo de enfermedades laborales, por ello debe atenderse a fin de reducir costos de seguridad social.

El análisis cualitativo ilustra la importancia del salario para los trabajadores, cerca del 50% lo percibe como bajo, de acuerdo con Madero y Olivas (2016, p. 57) “el factor económico ha sido estudiado desde diversos puntos de vista y sigue siendo un aspecto determinante en la satisfacción y en la motivación en el trabajo”. Aunque no es el factor más importante para la *generación Y*, lo cierto es que el costo de la vida se ha encarecido en Tijuana cuya economía esta dolarizada.<sup>21</sup> En tal sentido la deuda sigue siendo lo que la Organización Internacional del Trabajo (OIT)

<sup>21</sup> En promedio un obrero gana 330 dólares al mes. Ese mismo obrero trabajando en el sector informal conocido como “sobre ruedas,” gana dicha cantidad en dos semanas. Razón por la cual los empleados faltan, dado que según sus comentarios tienen un segundo empleo (10%).

denomina trabajo decente, dado que el resultado por marginar las políticas sociales y laborales ha hecho que las fuentes de trabajo en la maquila sean consideradas precarias.

Este fenómeno llamado ausentismo podría disminuirse mediante una campaña de sentido de pertenencia, estableciendo lineamientos claros y socializarlos para mejorar la comunicación interna. Socializar entre los colaboradores la importancia de su trabajo, el cual no solo es especial sino trascendente. Por medio de ejercicios de reflexión donde a partir de la misión, visión y valores organizacionales los colaboradores encuentren un propósito o significado a su trabajo. Estrategias que impactarían en la *generación X* pero no en *millennials*. Generación que incide en faltas y lo seguirá haciendo, jugando según las reglas se lo permitan. No teme perder el empleo, sabe que actualmente la oferta abunda y puede emplearse en cualquier momento.

Además las personas de esta generación no están dispuestas a poner el trabajo en el primer plano de su vida, no percibiendo un salario de miseria, siendo necesario crear nuevos esquemas de gestión de personal, diferenciados según las generaciones dado que sus valores e intereses difieren, de no hacerlo la empresa seguirá padeciendo del ausentismo y otros síndromes, asimismo debe valorarse que tanto beneficia a la empresa el neoliberalismo liberal, si hoy día cumple su función de reducir costos, considerando que la probabilidad de que un día no llegue ni la mitad de los trabajadores al inicio de la jornada es posible y alta.

Hoy más que nunca la llamada generación rebelde usa a su favor la frase: *según me midas me comportaré*. En México, particularmente en Tijuana es una generación que padeció los despidos de sus padres, quienes entregaron años a la maquila, sin embargo cuando fueron considerados viejos recibieron su carta de despido. Hijos de padres que vivían en el trabajo dadas las jornadas de 10 horas, mismas que ellos no están dispuestos a entregar. La generación del mínimo esfuerzo, que quiere logros inmediatos a cambio de muy poco.

El escenario ilustra que el neoliberalismo laboral hoy día es una praxis en todo el mercado laboral: oferta (empresas) y demanda (base trabajadora). Ambos buscan su beneficio y juegan con las reglas; la empresa con sus objetivos de costos mínimos y ahora los *millennials* como ajedrecistas, moviendo las piezas a su favor, donde el ausentismo es sólo un síntoma de los cambios que han de provocar como un medio de presión que coadyuve a sus objetivos. El mercado laboral está a prueba, principalmente el maquilador, es tiempo de una nueva visión de gestión de capital humano, de dar reversa en las praxis neoliberales a fin de no quedarse sin mano de obra.

Estos resultados deben tomarse como una aproximación dado que el estudio se limita a un estudio de caso, de un giro particular, ello implica que no se



puede generalizar, siendo necesario en el futuro realizar un estudio muestral que incluya personal de una muestra representativa de plantas maquiladoras, a fin de identificar sí los hallazgos cambian de acuerdo a las particularidades culturales y políticas administrativas ejercidas por las empresas.

## Lista de referencias

1. Batres Guadarrama, M. (2013). Reforma laboral: continuidad neoliberal y retroceso social. *El Cotidiano*, () 19-24. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=32527006004>
2. Bonilla, D. C., Carrasco, L. M., Flórez, A. M., Martínez, L. P., Pardo, C. M. y Jiménez, W. G. (2014). Ausentismo laboral en el centro de atención médica inmediata Vista Hermosa I nivel, empresa social del Estado. *Ciencia y Tecnología para la Salud Visual y Ocular*, 12 (1), 21-32.
3. Casais Padilla, E. (2013). Consecuencias de las políticas neoliberales en los mercados laborales de Estados Unidos y Alemania. *Estudios Fronterizos*, 14() 107-129. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=53029647005>
4. CASEEM Gaceta (2016, enero). Rotación y ausentismo en la industria maquiladora: datos de AMAC-INDEX, 7(61), 1-3.
5. Castillejos López, B.; Torres Gastelú, C. A.; Lagunes Domínguez, A. (2016). La seguridad en las competencias digitales de los *millennials*. *Apertura*, 8(2), octubre, 54-69.
6. de Oliveira Fernandes T, M; Carvalho dos Santos C., J A; Prudêncio Tinoco, J. E; do Nascimento J., B; (2015). Carrera, renta y consumo bajo la perspectiva del joven de la *generación Y*. *Invenio*, 18() 119-135. Recuperado de <http://revele.com.veywww.redalyc.org/articulo.oa?id=87739279009>
7. Diario Oficial de la Federación (2015, 12 de junio). Ley Federal del Trabajo. Consultado el 31 de octubre de 2016. Disponible en [http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125\\_120615.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/125_120615.pdf)
8. Golik, M. (2013). Las expectativas de equilibrio entre vida laboral y vida privada y las elecciones laborales de la nueva generación. *Cuadernos De Administración* (01203592), 26(46), 107-133.
9. Ibáñez, E. (2013). Generación Z, educación y empleo. Una revisión de elementos conceptuales para el estudio de los impactos generacionales en el ámbito institucional de la educación y el empleo en Argentina. *V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR*. Facultad de Psicología-Universidad de Buenos Aires.
10. Labrador Ruiz de la Hermosa, E. y Villegas Portero, E. U. (2016). Gamificación y Experiencia de Usuario para mejorar la experiencia docente. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 19(2), 125- 142.
11. López Torres, V G; Moreno, L R; Marín Vargas, M E; (2014). La responsabilidad social interna, estudio analítico para las plantas maquiladoras. *Investigación Administrativa*, () 23-42. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456044957002>

12. Madero-Gómez, S. M., & Olivas-Luján, M. R. (2016). Artículo: Análisis de los factores del comportamiento organizacional en jóvenes que están iniciando su carrera laboral. *Estudios Gerenciales*, 3251-59. doi:10.1016/j.estger.2015.12.001
13. Martínez-López, E., & Saldarriaga-Franco, J. F. (2008). Inactividad física y ausentismo en el ámbito laboral. *Revista De Salud Pública*, 10(2), 227-238.
14. Martínez Alcántara, S. y Preciado Serrano, M. (2009). Consecuencias de las políticas neoliberales sobre el trabajo y la salud de académicos universitarios: el burnout como fenómeno emergente. *Psicología y Salud*, julio-diciembre, 19(2), 197-206.
15. Mesa M, Francisco R, & Kaempffer R, Ana María. (2004). Work absenteeism in Chile according to the type of work place. *Revista médica de Chile*, 132(9), 1100-1108. <https://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872004000900012>
16. Navarrete-Escobar, A., Gómez-López, V. M., Gómez-García, R., & Jiménez-Soto, M. (2005). Ausentismo laboral en una institución de seguridad social y factores relacionados. *Revista Médica Del IMSS*, 43(5), 373-376.
17. Puc-Valdez, M., Rojas-Juárez, R. Torres-Álvarez, M. & López-Sánchez, G. (2005). Análisis de las causas de ausentismo injustificado con un grupo focal de enfermeras. *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social*, 13(3), 141-146.
18. Sánchez-Castañeda, A. (2014). Los diez temas fundamentales de la reforma laboral en materia individual. *Análisis*, Número 4, consultado el 31 de octubre de 2016. Disponible en [http://www.fesmex.org/common/Documentos/Libros/Paper\\_AP\\_Reforma\\_Laboral\\_AlfredoSanchezC\\_May2014.pdf](http://www.fesmex.org/common/Documentos/Libros/Paper_AP_Reforma_Laboral_AlfredoSanchezC_May2014.pdf)
19. Sánchez, D. C. (2015). Ausentismo laboral: una visión desde la gestión de la seguridad y la salud en el trabajo. *Revista Salud Bosque*, 5(1), 43-54. Consultado el 31 de octubre de 2016. Disponible en [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/revista\\_salud\\_bosque/volumen5\\_numero1/07-articulo5-salud-bosque\\_vol5-No1.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/revista_salud_bosque/volumen5_numero1/07-articulo5-salud-bosque_vol5-No1.pdf)
20. Silvestre, E; Cruz, O; (2016). Conociendo la próxima generación de estudiantes universitarios dominicanos a través de las redes sociales. *Ciencia y Sociedad*, 41(1) 475-503. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87048049003>
21. Solís, A. (2014, 30 de noviembre). Ausentismo laboral golpea a empresas mexicanas. Forbes. Consultado el 18 de abril de 2015 en <http://www.forbes.com.mx/ausentismo-laboral-golpea-empresas-mexicanas/#gs.NIF2JsE>
22. Uriarte, O. E. (2007). La política laboral de los gobiernos progresistas. Nueva Sociedad, 211, septiembre-octubre, 50-65.
23. Varela, A. (2012). Los “Y” o *millennials*: atributos generacionales versus perfil ideal del extensionista contemporáneo. *Jornadas Nacionales Extensión Rural*, 18, 07-09.

# CAPÍTULO 6

---

## **Diferencias de género en la percepción de la justicia organizacional. Un análisis en el mercado laboral de la maquila**

---

Pedro Alberto Herrera Ledesma<sup>22</sup>

Mónica Lorena Sánchez Limón<sup>23</sup>

Virginia Guadalupe López Torres<sup>24</sup>

Guillermo Mendoza Cavazos<sup>25</sup>

---

<sup>22</sup> Profesor de horario libre en la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT) y Doctorante en Ciencias Administrativas en la misma institución, Correo electrónico: pedroherreraledesma@gmail.com

<sup>23</sup> Profesora de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT) y Doctora en Ciencias de la Administración por la UNAM, Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1, Vicepresidenta de la Academia de Ciencias Administrativas, A.C. (ACACIA, A.C). Correo electrónico: msanchel@docentes.uat.edu.mx

<sup>24</sup> Profesora investigadora de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC). Doctora en Ciencias Administrativas por la misma Universidad. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel 1. Correo electrónico: virginia.lopez@uabc.edu.mx

<sup>25</sup> Profesor de tiempo completo por la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT). Maestro en Administración de Negocios por la University of Exeter (UE). Correo electrónico: gmendoza@uat.edu.mx



## Resumen

El objetivo de la presente investigación fue analizar las diferencias de género en la percepción de la justicia organizacional (en sus cuatro dimensiones), las prestaciones laborales y la intención de rotar en el mercado laboral de la maquila mexicana. Se utilizó un modelo de ecuaciones estructurales para analizar las respuestas de 232 trabajadores, 150 mujeres y 82 hombres. Se estableció que mujeres y hombres perciben la justicia organizacional de forma diferente cuando se vincula a la intención de rotar; pero de forma muy similar cuando se vincula a las prestaciones laborales. Un hallazgo interesante es que la justicia interpersonal en mujeres y hombres se relaciona positivamente con las prestaciones, algo no observado en la literatura.

**Palabras claves:** Género, justicia organizacional, intención de rotar, prestaciones.

## 1. Introducción

El debate de las posibles diferencias en la percepción de justicia organizacional entre mujeres y hombres ha tomado varios años y aún está vigente. Entre los artículos que apoyan las diferencias perceptuales, se suele citar a: Sweeney y McFarlin (1997), Lee, Pillutla y Law (2000), Simpson y Kaminski (2007) y Jepsen y Rodwell (2007, 2010, 2012); mientras que entre los artículos que rechazan las diferencias perceptuales, destacan: Lee y Farh (1999), McDuff y Mueller (2002), Clay-Warner, Culatta y James (2013). El debate como se indicó está abierto. Algo que une a unos y otros es su intención de denunciar la discriminación que sufren o sufrirían las mujeres.

Los primeros suelen argumentar que la diferencia en la percepción entre mujeres y hombres se produce debido a que las mujeres comúnmente tienen un estatus más bajo que los hombres en el trabajo y debido a que las personas de bajo estatus valoran más la justicia de procedimientos que la justicia distributiva (Tyler & Lind, 1992). Los segundos se segregan en dos grupos, unos esperan encontrar los mismos resultados que los primeros y por el contrario se encuentran con hallazgos que contradicen sus hipótesis iniciales (Lee y Farh, 1999; McDuff y Mueller, 2002), o derechamente rechazan la idea de las diferencias perceptuales de género (Clay-Warner, Culatta y James, 2013) y argumentan según ellos que no existirían evidencias suficientes para respaldar esa postura.

Al respecto, en discrepancia con lo señalado en Clay-Warner, Culatta y James, 2013; el cúmulo de evidencia empírica apoya más a quienes perciben diferencias de género en la percepción de la justicia organizacional, pues aunque Clay-Warner, Culatta y James, 2013 señalan varias publicaciones en favor de su postura, una revisión minuciosa de la misma evidencia que estos artículos en la mayoría de los casos entregan evidencia descontextualizada, débil y metodológicamente incorrecta. De modo que este artículo se integra al debate desde una posición empírica.

## 2. Revisión de la literatura

**La justicia organizacional** se refiere a la percepción de los miembros de una empresa, sociedad, organización o cualquier tipo de grupo; de cómo se toman las decisiones al interior de dicha organización; es la evaluación subjetiva que realiza el o los miembros de dicha organización, sobre la justicia percibida en relación a las normas o reglas existentes, a los procedimientos que se emplean para implementar estas normas, al trato justo y digno de su persona, y a la evaluación de la información recibida; de modo que esta percepción influye en las actitudes y conductas posteriores de estos miembros, modificando su compromiso, satisfacción, desempeño, rendimiento, productividad y rotación, entre otras conductas y actitudes.

A continuación se presentan algunas definiciones clásicas de justicia organizacional:

**Tabla 1. Definiciones de justicia organizacional**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
(Greenberg, 1990)	La percepción del empleado sobre la equidad en el lugar de trabajo.
(Moorman, 1991)	Se refiere a las formas en que los empleados determinan si han sido tratados con justicia en sus puestos de trabajo y las formas en que esas determinaciones influyen en otras variables relacionadas con el trabajo.
(Hoy & Tarter, 2004)	Se refiere a las percepciones que los individuos tienen de la equidad en organizaciones.
(Mladinic & Isla, 2002)	La forma en que los trabajadores perciben la justicia en sus organizaciones, se manifiesta tanto en el plano de las actitudes como en el de las conductas laborales.
(Omar, 2006)	Las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen.
(Díaz-Gracia, Barbaranelli, & Moreno Jiménez, 2014)	Se refiere a las percepciones que la gente tiene de la equidad en las organizaciones. Específicamente se preocupa por la manera en que los empleados determinan si han sido tratados de manera justa en sus puestos de trabajo y las formas en que estas determinaciones influyen en otras variables relacionadas con el trabajo.

Fuente: Elaboración propia, basado en los autores citados.

### 2.1 Las cuatro dimensiones de la justicia organizacional de Colquitt

Colquitt (2001) explora la dimensionalidad de la justicia organizacional, llegando a la conclusión que ha proporcionado la suficiente evidencia de validez de constructo

para categorizar una nueva medida de justicia. Explica que los ítems para esta nueva medida fueron generados por medio de la documentación y análisis de los artículos más relevantes en la literatura especializada de justicia. Agrega que la nueva medida fue validada en dos estudios diferentes; el primer estudio se llevó a cabo en un entorno universitario y el segundo estudio se realizó en una empresa manufacturera de piezas de automóviles.

Argumenta Colquiett (2001) que el análisis factorial confirmatorio apoyó una estructura de cuatro factores; que él reconoció como: justicia distributiva, de procedimientos, interpersonal e informacional; explica además que esta solución se ajusta a los datos significativamente mejor que una solución de sólo dos o tres factores; agrega que el modelo de ecuaciones estructurales también demostró validez predictiva de las cuatro dimensiones de justicia en resultados importantes, incluyendo la evaluación de líderes, el cumplimiento de normas, el compromiso y comportamiento de apoyo.

La Justicia distributiva, fue la primera dimensión de la justicia organizacional que se documentó en la literatura especializada; la justicia distributiva tiene su origen en la teoría de la equidad planteada por Adams (1965); la cual explica que los empleados traen insumos tales como su educación, su esfuerzo y su experiencia a sus puestos de trabajo y como resultado de estos insumos y trabajo, los empleados reciben remuneración, promociones y reconocimiento (Lambert, 2003). Al respecto DeConinck y Stilwell (2004) explican que la relación de la percepción de lo que un empleado obtiene de su trabajo, comparado con lo que un empleado entrega en su trabajo ayuda a determinar la igualdad o desigualdad; de modo que los empleados esperan resultados concretos de la organización en base a sus contribuciones.

La Justicia de procesos también se le ha traducido como justicia procedimental (Patlán-Pérez et al, 2012), es la segunda dimensión de justicia organizacional que fue documentada; según Leventhal, (1976b) ésta tiene su origen en la teoría del juicio de justicia, movimiento teórico del cual él se considera parte. Al respecto Leventhal (1976b) define la justicia de procedimientos como *“la creencia de que los procedimientos de asignación cumplen ciertos criterios y por tanto son justos y apropiados”* (Leventhal, 1976b:7). Mientras que Walker y otros (1979), la definen como *“la creencia de que las técnicas utilizadas para resolver una disputa son justas y satisfactorias en sí mismas”* y las distinguen de la justicia distributiva, señalando que esta otra es *“la creencia del individuo de que el resultado de una disputa es justo, equitativo y merecido”* (Walker, Lind, & Thibaut, 1979, pág. 1402).

Podemos agregar que mientras la justicia distributiva hace referencia a la percepción de un fin; la justicia de procedimiento hace referencia a la justicia intrínseca de los medios utilizados para alcanzar ese fin. De modo que eventualmente el fin



puede ser percibido como justo, pero no los medios utilizados o todo lo contrario, es decir los medios usados son percibidos como justos pero el fin perseguido es percibido como injusto, un ejemplo en este caso es cuando se utiliza la ley o los procedimientos normados para realizar un acto condenable. Finalmente medios y fin pueden estar en sintonía y ambos ser percibidos igualmente injustos o igualmente justos.

La Justicia interpersonal, como se indicó en párrafos anteriores, Colquitt desagrega de la justicia interaccional planteada por Niehoff y Moorman (1993) dos dimensiones diferentes, la justicia interpersonal y la justicia informacional; para Colquitt la dimensión interpersonal hace relación con la percepción de haber sido tratado con respeto y dignidad; al respecto en la Colquitt's Organizational Justice Scale (COJS), se le pregunta al entrevistado en tres de sus ítems, en alusión a su supervisor: “¿Te ha tratado con dignidad?, ¿Te ha tratado con respeto?”, “¿Ha evitado chistes o comentarios inapropiados?” (Colquitt, 2001, pág. 389).

Mladinic e Isla definen la justicia interpersonal como aquella que “se refiere al grado en que las personas sienten que son tratados con cortesía, dignidad y respeto por parte de las autoridades o por aquellos encargados de la ejecución de las órdenes” (Mladinic & Isla, 2002, pág. 174). Greenberg señala que las disculpas son un medio eficaz para mejorar la justicia interpersonal, porque implican expresiones de remordimiento, de modo que las disculpas ayudan a los transgresores a distanciarse de los efectos negativos de sus acciones (Greenberg, 1993).

En cuanto a la justicia informacional, de forma similar a la justicia interpersonal, Colquitt desagrega de la justicia interaccional (Niehoff y Moorman, 1993) su cuarta dimensión de justicia organizacional; para Colquitt la dimensión informacional hace referencia a la percepción de haber sido informado de forma honesta, clara, razonable y oportuna por su supervisor; al respecto en la en la Colquitt's Organizational Justice Scale (COJS) se pregunta en cuatro de sus ítems:

¿Ha sido sincero en la comunicación contigo?, ¿Te ha explicado detalladamente los procedimientos que utilizará para recompensarte por tu trabajo?, ¿Las explicaciones con respecto a los procedimientos para recompensarte han sido razonables?, ¿Te ha comunicado detalles relacionados con tu trabajo de manera oportuna? (Colquitt, 2001, pág. 389).

La Justicia informacional se centra en las explicaciones y justificaciones ofrecidas, de modo que resulten honestas, claras, razonables y lo suficientemente oportunas para ser aceptadas como justas, equitativas y válidas. Nikbin y otros, señalan que la justicia informacional actúa “principalmente modificando las reacciones a los procedimientos, ya que las explicaciones entregan la información necesaria para evaluar los aspectos estructurales del proceso” (Nikbin, Ishak, & Malliga, 2013, pág. 420).

## 2.2 Las prestaciones

Las prestaciones forman parte del salario del trabajador, esto sería algo fuera de discusión, al respecto el artículo 84 de la Ley Federal del Trabajo (en México), señala que:

El salario se integra con los pagos hechos en efectivo por cuota diaria, gratificaciones, percepciones, habitación, primas, comisiones, **prestaciones** en especie y cualquiera otra cantidad o **prestación** que se entregue al trabajador por su trabajo”. Al respecto, Dessler y Varela al comentar este artículo explican que “el salario no consiste únicamente en la cantidad de dinero que en forma periódica y regular entrega el empleador al trabajador, sino que además de esa retribución principal, están comprendidos todos los pagos, las prestaciones y las ventajas económicas establecidas en el contrato en favor del trabajador” (Dessler & Varela, 2009, pág. 266).

**Tabla 2. Definiciones de prestaciones**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
(Ivancevich, 1995, pág. 408)	Las prestaciones representan la compensación económica indirecta, pagada por medio de recompensas y servicios que proporciona la organización, además de los salarios, como los pagos de ley para la previsión social, los seguros, los pagos por antigüedad en la compañía, los bonos por desempeño y una parte de los costos de servicios relacionados con la alimentación, el transporte, entre otros.
(Dessler & Varela, 2009, pág. 292)	Se definen como pagos monetarios y no monetarios indirectos, que un individuo recibe por su trabajo continuo para la compañía. Las prestaciones incluyen cuestiones como tiempo libre con goce de sueldo, seguro de gastos médicos y seguro de vida, e instalaciones para el cuidado infantil.
(DeCenzo & Robbins, 2010, pág. 288)	Son los beneficios no económicos basados en la membresía o simple pertenencia a la empresa, ofrecidos a los candidatos y trabajadores para atraerlos y mantenerlos en la empresa.
(Dessler G. , 2011, pág. 510)	Las prestaciones, es decir, los pagos económicos y no económicos indirectos que los empleados reciben por trabajar en la empresa, representan una parte importante de su sueldo. Incluyen cuestiones como los seguros de vida y de salud y los cuidados infantiles.

Fuente: Elaboración propia, basado en los autores citados.

Es decir las prestaciones sólo serían una parte del salario, pues los pagos en efectivo por cuota diaria aunque no son prestaciones, forman con ésta el salario; para

Dessler los pagos en efectivo corresponden a lo que él denomina pago económico directo y la prestación es el pago económico o no económico indirecto (Dessler G., 2011). Tampoco la diferencia entre la prestación y el pago que no es prestación es la no obligatoriedad en oposición a la obligatoriedad, pues una prestación puede ser obligatoria para el empleador o voluntaria. Por ejemplo el mantener personal médico o de enfermería en la planta es una prestación obligatoria, mientras que la subvención en la comida es una prestación que suele ser voluntaria, a menos que el empleador esté obligado por algún contrato.

Como es de imaginar la normatividad sobre lo que es o no una prestación variará de acuerdo a la legislación de cada país. Las palabras eventualmente son las mismas, pero su implicancia legal puede ser diferente. Al respecto difícilmente existe una escala que mida las prestaciones en el mismo sentido legal que cada país posee, no obstante los esfuerzos académicos por buscar un consenso.

Algunas definiciones clásicas de prestaciones:

Las prestaciones pueden incluir toda una variedad de beneficios ofrecidos por una empresa u organización, como asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación subsidiada, transporte gratuito o subsidiado, pago por antigüedad, incluso planes de pensión o jubilación. Aunque es de suponer que mientras más costosas sean las prestaciones menos empleados serán beneficiados con ellas; y, por el contrario, mientras más económicas sean las prestaciones más masivos serán sus beneficiarios.

### **2.3 Prestaciones y percepción de las prestaciones**

Las investigaciones que han analizado el efecto de las prestaciones sobre otras variables, no suelen medir directamente las prestaciones, ya sea que midan la percepción de la satisfacción que los trabajadores tienen de las prestaciones (Shaw, Delery, Jenkins y Gupta, 1998; Ritter & Anker, 2002; Ko y Hur, 2014) o que evalúen las prestaciones recibidas por medio de escalas. Pocos son los trabajos que realizan una medición directa de las prestaciones, de hecho algunas investigaciones tratan de medir tanto la prestación real como la percepción que se tiene de la prestación.

Entre las investigaciones que buscan medir directamente las prestaciones cabe destacar aquellas vinculadas con la variable calidad de vida en el trabajo (Quality of Work Life) o QWL por sus siglas en inglés; la QWL es un concepto similar a la responsabilidad social empresarial, pero en el sentido de responsabilidad social empresarial hacia los trabajadores, por ello suele medir la seguridad y la satisfacción laboral, sistema de recompensas, beneficios (prestaciones) para los empleados, la participación de los empleados y el desempeño organizacional (Havlovic, 1991).

## 2.4 La intención de rotar

El uso de la intención de rotación en modelos de rotación laboral es común y se explica por la creencia generalizada de que ambos eventos no sólo están relacionados sino que el mejor predictor de la rotación laboral es la intención de rotación, sobre esto se puede estudiar los trabajos de Bertelli (2007), Dalton, Johnson y Daily (1999), y Tett y Meyer (1993). Relacionado a lo anterior Fishbein y Ajzen (1975: 369) escribieron “*El mejor predictor de la conducta de un individuo será su intención de realizar esa conducta*”.

La intención de rotar se refiere a la intención inmediata o cercana de tipo voluntaria de un empleado para encontrar un nuevo trabajo con otro empleador o para dejar su actual trabajo por cualquier otra actividad remunerada o no. Para establecer esta definición operacional se analizaron las diferentes definiciones que la literatura especializada ofrece, y se estimó que aunque varios elementos de diferentes definiciones eran apropiados para medir la variable en cuestión, no existía una definición que los reuniese todos. Entre las definiciones estudiadas se encontraron las siguientes:

**Tabla 3. Definiciones de intención de rotar**

<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
(Tett & Meyer, 1993)	La voluntad consciente y deliberada de dejar la organización.
(Bigliardi, Petroni, & Dormio, 2005)	Intención de abandonar se refiere a la probabilidad percibida de los individuos que se vayan a quedar o salir de la organización empresarial.
(Schyns, Torka, & Gössling, 2007)	La intención de un empleado para cambiar voluntariamente de puestos de trabajo o empresas.
(Medina, 2012)	El intento de un empleado para encontrar un nuevo trabajo con otro empleador dentro del próximo año.
(Saeed, Waseem, Sikander, & Rizwan, 2014)	Es la intención de los empleados de la organización para planear abandonar sus puestos de trabajo.
(Puangyoykeaw & Nishide, 2015)	Es la predeterminación de un empleado para retirarse y dejar una organización, no la separación real de la organización.

Fuente: Elaboración propia, basado en los autores citados.

Una de las definiciones más aceptadas por la literatura especializada es la Mowday, Steers y Porter (1979) que señala que la intención de rotar (intención de rotación, intención de marcha o intención de abandono), es la estimación subjetiva que

realiza una persona de su probabilidad de dejar una organización en un futuro próximo. La intención de rotación es diferente a la rotación laboral, pues mientras la primera se trata de una percepción, de modo que su medición es subjetiva y se recurre a una fuente indirecta, en la segunda se trata de una tasa, de modo que su medición es objetiva y el investigador por medios longitudinales puede tener acceso a fuentes directas (Cohen, Blake y Goodman, 2015).

Algunos autores como Kim, Price, Mueller y Watson (1996) prefieren no utilizar en sus modelos el constructo rotación laboral y lo sustituyen por el modelo intención de quedarse (o intención de permanencia), pero esta práctica no debe llevar a confundirlos como un mismo constructo; si bien ambos pueden ser medidos a veces con las mismas preguntas, son esencialmente opuestos. Aunque cabe destacar que en los metaanálisis estas variables se suelen homologar invirtiendo el signo de la correlación para que sintonicen.

## 2.5 La relación entre la justicia organizacional y la intención de rotar

La literatura que vincula la justicia organizacional (JO) y la intención de rotar (IR) es amplia y se la encuentra desde las estructuras unidimensionales de la justicia organizacional a las tetradimensionales; la documentación especializada establece que éstas se relacionan de forma negativa y significativa, de modo que cuando la percepción de justicia organizacional se eleva la intención de rotar disminuye. Al respecto la escala utilizada por nuestra investigación es la Colquitt's Organizational Justice Scale (COJS) de tipo tetradimensional.

A continuación presentamos una tabla en donde se establece, por medio de la revisión de la literatura especializada, la relación entre las diferentes dimensiones de justicia organizacional y la intención de rotar. Por cuanto la dimensión justicia interactiva no es propiamente homologable a la justicia interpersonal ni a la justicia informacional, la tabla elaborada contiene cinco dimensiones, estas son: distributiva (JD), de procedimientos (JP), interactiva (JIA), interpersonal (JIP) e informacional (JIF).

**Tabla 4. Relaciones entre las dimensiones de JO e IR**

Intención de rotar							
Autor(es)	País(es)	Año de estudio y tamaño de muestra	JD	JP	JI	JINT	JNF
Begley et al. (2002)	China	En el 2002, con 440 empleados de una empresa pública manufacturera	(-)	(-)			

<b>Intención de rotar</b>							
<b>Autor(es)</b>	<b>País(es)</b>	<b>Año de estudio y tamaño de muestra</b>	<i>JD</i>	<i>JP</i>	<i>JI</i>	<i>JINT</i>	<i>JNF</i>
Loi, Hang-Yue y Foley (2002)	Hong Kong	En el 2002, con 511 empleados abogados de bufetes jurídicos	(-)	(-)			
Choi (2010)	Estados Unidos	En el 2005, con 36,926 trabajadores federales	(-)	(-)		(-)	
Jepsen y Rodwell (2007)	Australia	En el 2007, con 313 empleados hombres del sector público	(-)				
Jepsen y Rodwell (2007)	Australia	En el 2007, con 303 empleados hombres del sector público		(-)			
Jepsen y Rodwell (2007)	Australia	En el 2007, con 151 empleadas mujeres del sector público	(-)				
Abu Elanain (2009)	Emiratos Árabes Unidos	En el 2009, con 350 empleados de grandes empresas	(-)				
Memarzadeh y Mahmoudi (2010)	Irán	En el 2009, con 636 empleados de organizaciones públicas	(-)		(-)		
Nadiri y Tanova (2010)	República de Chipre	En el 2009, con 208 empleados del sector hotelero	(-)	(-)	(-)		
Ponnu y Chuah (2010)	Malasia	En el 2010, con 172 empleados de empresas privadas	(-)	(-)			
Jepsen y Rodwell (2012)	Australia	En el 2010, con 147 mujeres empleadas del sector público					(-)
Jepsen y Rodwell (2012)	Australia	En el 2010, con 301 hombres empleados del sector público		(-)			
Chan y Jepsen (2011)	Australia	En el 2010, con 262 empleados de un club privado		(-)		(-)	
Hassan y Hashim (2011)	Malasia	En el 2011, con 124 profesores universitarios nacionales	(-)	(-)			

<b>Intención de rotar</b>							
<b>Autor(es)</b>	<b>País(es)</b>	<b>Año de estudio y tamaño de muestra</b>	<i>JD</i>	<i>JP</i>	<i>JI</i>	<i>JINT</i>	<i>JNF</i>
Hassan y Hashim (2011)	Malasia	En el 2011, con 73 profesores universitarios extranjeros	(-)	(-)			
Lopes, do Amaral y Brashear (2011)	Brasil	En el 2011, con 194 vendedores de empresas diversas	(-)			(-)	
De Guierter, De Comman y Hofmans, Pepermans y Jogers (2012)	Bélgica	En el 2012, con 322 profesores de secundaria	(-)	(-)	(-)		
Iyigun y Tamer (2012)	Turquía	En el 2012, con 156 representantes de ventas de mostrador	(-)	(-)			
Rastgar y Pourebrahimi (2013)	Irán	En el 2012, con 135 empleados de 40 empresas de seguros	(-)	(-)	(-)		
Loerbroks et al. (2013)	China	En el 2013, con 436 profesores de seis escuelas primarias		(-)	(-)		
Farooq y Farooq (2014)	Sur de Asia	En el 2014, con 597 empleados de cinco empresas de telecomunicaciones	(-)	(-)			
Al Afari y Abu Elanain (2014)	Emiratos Árabes Unidos	En el 2014, con 448 empleados de hospitales públicos	(-)	(-)	(-)		
García-Chas, Neira-Fontela y Castro-Casal (2014)	España	En el 2014, con 155 empleados ingenieros de 19 industrias		(-)			
Bakri y Ali (2015)	Pakistán	En el 2015, con 177 empleados de la banca	(-)	(-)	(-)		
Ölçer (2015)	Turquía	En el 2015, con 217 empleados de fábrica	(-)				

Fuente: Elaboración propia, basado en los autores citados.

La revisión de la literatura, nos permite asumir que las diferentes dimensiones de justicia organizacional siempre se correlacionan negativamente con la intención

de rotar, no obstante en las investigaciones analizadas en la tabla 4 se marcó sólo aquellas relaciones que además alcanzaron significatividad; en varios de estos estudios ocurrió que no siempre se comprobaron todas las hipótesis planteadas.

Por ejemplo, un caso particularmente interesante es el que presentaron Chan y Jepsen (2011), ellos realizaron una investigación con 551 trabajadores de tres clubes de deporte y entretenimiento en Australia. Se obtuvieron tres muestras paralelas, una de 160 trabajadores del primer club, la segunda de 262 trabajadores del segundo club y la tercera de 76 trabajadores del tercer club. Se analizó las correlaciones entre las cuatro dimensiones de justicia organizacional (distributiva, procedimientos, interpersonal e informacional) y las variables dependientes satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotar. Los resultados fueron muy diferentes en cada uno de los clubes (Chan & Jepsen, 2011).

Los resultados en el primer club analizados por Chan y Jepsen fueron: La justicia distributiva se correlacionó positivamente con la satisfacción laboral y con el compromiso organizacional; no existieron otras correlaciones significativas. En el segundo club los resultados fueron: la justicia de procedimientos se correlacionó positiva y significativamente con el compromiso organizacional y negativa y significativamente con la intención de rotar; la justicia distributiva se correlacionó positivamente con el compromiso organizacional; la justicia interpersonal se correlacionó positiva y significativamente con la satisfacción laboral y negativamente con la intención de rotar; la justicia informacional se correlacionó positiva y significativamente con la satisfacción laboral y con el compromiso organizacional. Los resultados del tercer club, fueron inquietantes pues no se logró ninguna correlación significativa entre las variables (Chan & Jepsen, 2011). En base a la revisión de la literatura podemos establecer cuatro hipótesis y un modelo teórico básico.

**Hipótesis 1:** La justicia distributiva influye negativa y significativamente en la intención de rotar.

**Hipótesis 2:** La justicia de procedimientos influye negativa y significativamente en la intención de rotar.

**Hipótesis 3:** La justicia interpersonal influye negativa y significativamente en la intención de rotar.

**Hipótesis 4:** La justicia informacional influye negativa y significativamente en la intención de rotar.

## **2.6 La relación entre la justicia organizacional y las prestaciones**

La literatura especializada es particularmente escasa en lo que se refiere a la relación entre las dimensiones de justicia organizacional y las prestaciones, se exceptúan tres



investigaciones: Tremblay, Sire y Pelchat (1998); Tremblay, Sire y Balkin (2000); y Cole y Flint (2004); en todos estos trabajos los autores encontraron correlaciones positivas y significativas entre algunas dimensiones de justicia organizacional y las prestaciones laborales. La justicia distributiva fue señalada como predictora de las prestaciones por Tremblay, Sire y Pelchat (1998); mientras que la justicia distributiva y la justicia de procedimientos fueron señaladas como predictoras de las prestaciones por Tremblay, Sire y Balkin (2000) y por Cole y Flint (2004). No se encontraron artículos que establecieran que la justicia interaccional, interpersonal e informacional fueran predictoras de las prestaciones.

## **2.7 La relación entre las prestaciones y la intención de rotar**

Utilizando los cuestionarios validos de 125,338 trabajadores del sector público de 20 agencias federales, en el 2004, Kim y Wiggins (2011), analizaron la relación entre las variables: satisfacción con las prestaciones tradicionales, satisfacción con las prestaciones favorables a la familia, justicia de procedimientos, confiabilidad gerencial e intención de rotar. Utilizando para ello los datos de la encuesta federal de capital humano (FHCS). Los resultados determinaron que la satisfacción con las prestaciones tradicionales y la satisfacción con las prestaciones favorables a la familia se correlacionaron negativa y significativamente con la intención de rotar; mientras que la confiabilidad gerencial aunque se correlacionó negativamente no logró ser significativa (Kim & Wiggins, 2011). Cabe destacar que nuestra investigación incluye la variable satisfacción con las prestaciones, que es homologable con las prestaciones tradicionales; y parcialmente homologable con las prestaciones favorables a la familia.

Una investigación similar a la anterior fue realizada por Ko y Hur (2014), los autores esta vez utilizaron información de la encuesta federal de capital humano 2008. Los cuestionarios validos sólo fueron 62 500, todos respondidos por empleados públicos de diferentes agencias federales; Ko y Hur, analizaron variables muy similares a las analizadas por Kim y Wiggins (2011), pero agregaron la variable justicia de procedimientos. Los resultados determinaron que la justicia de procedimientos, la satisfacción con las prestaciones favorables a la familia y la confiabilidad gerencial se correlacionaron negativa y significativamente con la intención de rotar; pero la satisfacción con las prestaciones tradicionales, inesperadamente, se correlacionó positivamente con la intención de rotar. Al respecto Ko y Hur explicaron que es posible que esto ocurriese por el rechazo de los encuestados a las prestaciones tradicionales, y que sus respuestas indicarían que se sienten obligados por causa de ellas (Ko & Hur, 2014).

Otras investigaciones como las de Howard (1999), Lee (2008), Park et al (2010), son coincidentes con Kim y Wiggins (2011), en el sentido de que la satisfacción

con las prestaciones siempre se correlaciona negativa y significativamente con la intención de rotar, siendo la excepción en la literatura Ko y Hur (2014), quienes en todo caso correlacionan negativa y significativamente la satisfacción con las prestaciones favorables a la familia con la intención de rotar.

Con base a la revisión de la literatura expuesta, podemos establecer otras tres hipótesis más y complejizar un poco el modelo teórico.

**Hipótesis 5:** La justicia de procedimientos influye positiva y significativamente en las prestaciones.

**Hipótesis 6:** La justicia distributiva influye positiva y significativamente en las prestaciones.

**Hipótesis 7:** Las prestaciones influyen negativa y significativamente en la intención de rotar.

**Hipótesis 8:** Las prestaciones tienen un efecto mediador en la relación entre la justicia de procedimientos y la intención de rotar.

## **2.8 La influencia del género**

La influencia del género en las relaciones entre la percepción de la justicia organizacional y las variables prestaciones laborales e intención de rotar. No logramos localizar un modelo en la literatura especializada que analizase este conjunto de variables. No obstante, si localizamos en varios autores un modelo similar que no considera la variable prestaciones, destacando los modelos de Jepsen y Rodwell (2007a, 2007b, 2010 y 2012), también Simpson y Kaminski (2007).

Tanto los modelos de Jepsen y Rodwell, como los de Simpson y Kaminski; llegaron a la conclusión que las mujeres trabajadoras perciben las dimensiones de la justicia organizacional de forma diferente a como las perciben sus compañeros varones. Por ejemplo en Jepsen y Rodwell (2012), analizaron la conceptualización que tienen las mujeres del constructo justicia organizacional; por medio de un modelo integral de cuatro dimensiones predictivas de la justicia organizacional (distributiva, de procedimientos, interpersonal e informacional), oponiéndolas a las variables dependientes: satisfacción laboral, compromiso organizacional e intención de rotar; en una muestra válida de 448 empleados públicos municipales, entre hombres y mujeres, de un gobierno local australiano en el 2010. Los resultados se expusieron en dos muestras separadas, una de 147 mujeres y la otra de 301 hombres (Jepsen & Rodwell, 2012).

Los autores citados explican que se encontraron diferencias en las percepciones de la justicia de procedimientos, interpersonal e informativa, entre mujeres y hombres; la justicia tuvo un efecto difuso para los hombres, pero no para las mujeres. Para los hombres, la justicia interpersonal predijo un aumento en el compromiso

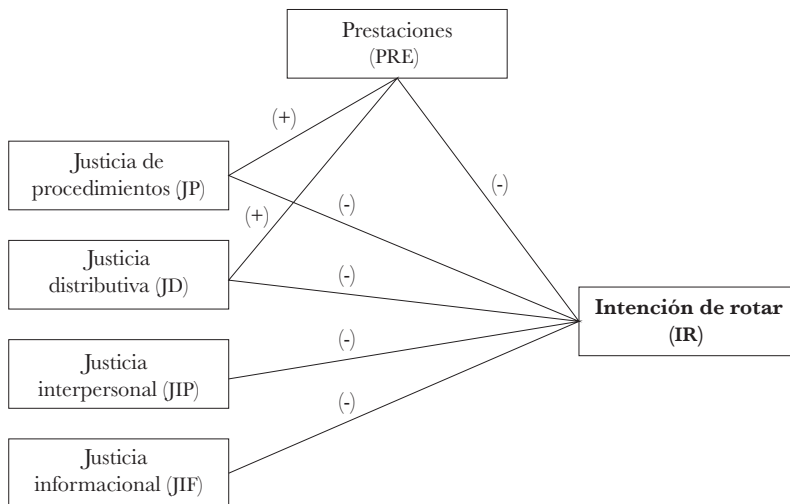
organizacional, mientras que la justicia procesal predijo una disminución de las intenciones de rotación; para las mujeres, se constató que la justicia informativa aumentaba el compromiso y reducía la intención de rotar. El estudio pone de relieve la necesidad de considerar todos los factores de la justicia y de considerar las diferencias de género en futuras investigaciones sobre justicia (Jepsen & Rodwell, 2012).

De forma similar, en la literatura especializada se detectan dos investigaciones que metodológicamente son similares a Jepsen y Rodwell (2007a, 2007b, 2010 y 2012) y a Simpson y Kaminski (2007), pero en vez de considerar la variable género se utilizó la variable origen nacional (Hassan y Hashim, 2011; Elamin y Alomaim, 2011), es decir los resultados se analizaron descomponiendo la muestra original en dos muestras que se estudiaron por separado y luego se compararon sus resultados. En el caso de Hassan y Hashim (2011), ellos investigaron el efecto de tres dimensiones de justicia organizacional, de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional sobre la intención de rotar, el estudio incluyó a un total de 197 profesores universitarios de cuatro universidades públicas de Malasia; 124 de estos maestros eran nacionales de Malasia y 73 de ellos eran extranjeros habitantes del país.

Con base a la revisión de la literatura expuesta, podemos establecer una hipótesis más y complejizar aún más el modelo teórico.

**Hipótesis 9:** El género afecta de forma diferente las percepciones de las dimensiones de la justicia organizacional y la intención de rotar.

**Figura 1. Modelo relación de JO e IR Hipótesis 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7 y 8. La H9 se omite del modelo, pues se analizan las muestras por separado.**



Fuente: Elaboración propia

### **3. Método**

En mayo del 2016, se realizó el levantamiento de encuestas, entre los operarios de una planta maquiladora de insumos médicos, en la ciudad de Tijuana; se distribuyeron 300 encuestas, de ellas 68 fueron eliminadas por presentar problemas como: respuestas vacías, dobles o confusas; con todo se logró una tasa total de respuesta del 77%, de modo que las encuestas válidas fueron 232, de ellas 150 fueron de mujeres y 82 de hombres. Las 232 encuestas equivalen al 16.1% de la población de trabajadores (hombres y mujeres) operarios de la planta. La muestra válida posee un error del 5% y un nivel de confianza del 95%.

Las mujeres presentaron una media de 27 años de edad, una moda de 23 y una mediana de 25; los hombres presentaron una media de 24 años, una moda de 20 y una mediana de 22. Las trabajadoras y trabajadores pertenecen tanto a la jornada diurna como a la jornada nocturna de la empresa maquiladora. La antigüedad laboral fluctúa entre una semana a nueve años de labores.

La investigación es de corte cuantitativo, de tipo correlacional, causal y transversal. Puesto que el objetivo de esta investigación es determinar las diferencias de género en la percepción de la justicia organizacional (en sus cuatro dimensiones), las prestaciones y la intención de rotar en el mercado laboral maquilador de México, se realizó en primer lugar un análisis factorial para comprobar los elementos que integran tanto la JO como la PRE y la IR, enseguida se realizó un análisis de correlación entre las dimensiones resultantes y para finalizar un análisis de regresión lineal multivariable.

#### **3.1 Variables del estudio**

Debido a que las hipótesis planteadas se refieren a las percepciones que tienen los trabajadores (hombres y mujeres) de la justicia organizacional, las prestaciones y la intención de rotar; la investigación se realizó basándose en escalas de percepción. En el caso de la justicia organizacional se utilizó una escala reconocida y ampliamente validada en estudios anteriores, es decir la “escala de justicia organizacional de Colquitt” o COJS por sus siglas en inglés.

Con respecto a las prestaciones al no existir un instrumento apropiado para medir las prestaciones que se otorgan a los operarios de maquiladoras o de la industria manufacturera se decidió crear uno propio. La escala posee cuatro ítems, tres de ellos sobre prestaciones no económicas y uno sobre una prestación económica. Los ítems fueron extraídos de la literatura del mercado laboral maquilador y se contó además con la opinión de expertos tanto de la vida académica como de la industria. Finalmente, se decidió crear una escala nueva de intención de rotar, debido a que las más utilizadas en la literatura especializada sólo cuentan con uno, dos o tres ítems,

y a la inconveniencia de utilizar en ecuaciones estructurales dimensiones con tan pocos ítems, la escala posee seis ítems, mismos que se basaron en Mobley, Horner y Hollingsworth (1978), Sujdak (2002) y Bar Haim (2007). Cabe destacar que esta escala también fue sometida a la opinión de expertos del mundo empresarial y académico.

### 3.2 Medida de las variables

Justicia organizacional

**Tabla 4. Cuestionario traducido de la COJS de Colquitt**

- 
- 1JD. Mis recompensas reflejan el esfuerzo que he puesto en mi trabajo  
2JD. Mis recompensas son apropiadas para el trabajo que he terminado  
3JD. Mis recompensas reflejan que he contribuido a la organización  
4JD. Mis recompensas son justas teniendo en cuenta mi desempeño
- 1JP. He sido capaz de expresar mis puntos de vista y sentimientos ante los procedimientos utilizados para dar recompensas  
2JP. He tenido influencia sobre las recompensas obtenidas a partir de dichos procedimientos  
3JP. Los procedimientos para dar recompensas han sido aplicados consistentemente (de la misma manera a todos los empleados)  
4JP. Los procedimientos para dar recompensas han sido aplicados de manera neutral (sin prejuicios)  
5JP. Los procedimientos para dar recompensas se han basado en información precisa  
6JP. He podido solicitar las recompensas laborales que merezco según dichos procedimientos  
7JP. Los procedimientos para dar recompensas se han basado en estándares éticos y morales
- 1JIN. Me ha tratado de manera educada  
2JIN. Me ha tratado con dignidad  
3JIN. Me ha tratado con respeto  
4JIN. Ha evitado chistes o comentarios inapropiados
- 1JINF. Ha sido sincero en la comunicación conmigo  
2JINF. Me ha explicado detalladamente los procedimientos que utilizará para recompensarme por mi trabajo  
3JINF. Las explicaciones con respecto a los procedimientos para recompensarme han sido claras  
4JINF. Me ha comunicado detalles relacionados con mi trabajo de manera oportuna  
5JINF. Me parece que tiene en cuenta las necesidades específicas de los empleados para comunicarse con ellos
- 

Fuente: Colquitt's Organizational Justice Scale (COJS). Traducción propia.

## Prestaciones

**Tabla 5. Cuestionario sobre prestaciones**

- 
- 1PR. La empresa me proporciona apoyo para mi transporte
  - 2PR. La empresa me proporciona apoyo en mi alimentación
  - 3PR. La empresa me proporciona apoyo en uniforme. De modo que no uso mi ropa para trabajar
  - 4PR. En la empresa existe fondo de ahorro
- 

Fuente: Elaboración propia

## Intención de rotar

**Tabla 6. Escala de intención de rotar**

- 
- 1IR. A menudo pienso en renunciar a este trabajo
  - 2IR. Constantemente estoy buscando un trabajo mejor
  - 3IR. A menudo pienso en dedicarme a un tipo diferente de trabajo
  - 4IR. Tengo la intención de dejar mi trabajo actual
  - 5IR. Durante los próximos meses, tengo la intención de buscar un nuevo trabajo
  - 6IR. Estoy buscando un nuevo trabajo
- 

Fuente: Elaboración propia basada en Mobley, Horner y Hollingsworth (1978), Sujdak (2002) y Bar Haim (2007)

### 3.3 Procedimiento

Para llevar a cabo la investigación, se garantizó la confidencialidad de las respuestas a los participantes, sus identidades son anónimas; a cada uno se les entregó un cuestionario con 40 preguntas, diez de tipo categóricas y 30 de tipo cuantitativo. Las preguntas categóricas fueron de tipo sociodemográficas: edad, género, estado civil, dependientes económicos, antigüedad laboral y puesto de trabajo. Las preguntas cuantitativas fueron 30 ítems: 20 ítems de JO, 4 de prestaciones laborales y 6 de intención de rotar. Los 30 ítems cuantitativos se respondieron por medio de una escala *likert* de cinco puntos.

## 4. Resultados

### 4.1 Análisis factorial

En primer lugar se realizó un análisis de componentes principales para determinar los elementos que miden la justicia organizacional en sus cuatro dimensiones (distributiva, de procedimientos, interpersonal e informacional), las prestaciones y la intención de rotar. Los indicadores de validez del método seleccionado han ofrecido resultados adecuados, por lo que la técnica utilizada se considera apropiada para explicar el comportamiento de las variables incluidas en el estudio.

En las tabla 8 y 9 se pueden observar los indicadores de validez del método multivariante para: justicia distributiva, justicia de procedimientos, justicia interpersonal, justicia informacional, prestaciones e intención de rotar. En la tabla 7 se presentan los indicadores en la muestra de mujeres y en la 9 los indicadores en la muestra de hombres.

**Tabla 7. Indicadores de validez de los análisis factoriales de componentes principales (AFCP) realizados en el estudio, muestra de mujeres**

	JD	JP	JIP	JIF	PRE	IR
Índice Kaiser-Meyer-Olkin	0.780	0.839	0.749	0.858	0.658	0.837
Prueba de esfericidad de Bartlett (chi cuadrado)	264.792	271.305	326.526	428.561	80.043	437.246
Sig	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8. Indicadores de validez de los análisis factoriales de componentes principales (AFCP) realizados en el estudio, muestra de hombres**

	JD	JP	JIP	JIF	PRE	IR
Índice Kaiser-Meyer-Olkin	0.756	0.869	0.713	0.838	0.694	0.875
Prueba de esfericidad de Bartlett (chi cuadrado)	153.891	260.074	175.233	289.926	77.682	266.209
Sig	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 9. Fiabilidad y descriptivos de JO en la muestra de mujeres**

Justicia distributiva				Justicia de procedimientos			
Ítem	Media	DS	$\alpha$	Ítem	Media	DS	$\alpha$
1JD	2.34	1.39		1JP	2.45	1.22	
2JD	2.62	1.33		2JP	3.047	1.26	
3JD	2.26	1.26	0.855	3JP	2.95	1.44	
4JD	2.68	1.45		4JP	2.76	1.33	0.799
				4JP	2.71	1.27	
				6JP	2.69	1.33	
				7JP	2.51	1.29	

Justicia interpersonal				Justicia informacional			
Ítem	Media	DS	$\alpha$	Ítem	Media	DS	$\alpha$
1JINT	1.98	1.33		1JINF	2.026	1.20	
2JINT	2.00	1.19	0.812	2JINF	2.17	1.29	
3JINT	1.90	1.07		3JINF	2.10	1.32	0.891
4JINT	2.18	1.37		4JINF	2.05	1.26	
				5JINF	2.11	1.26	

Fuente: Elaboración propia

Las tablas 9 y 10 muestran la fiabilidad de los descriptivos de: justicia distributiva, justicia de procedimientos, justicia interpersonal y justicia informacional. La consistencia interna de las escalas resultó adecuada de acuerdo al alfa de Cronbach con valores superiores al 0.6. La tabla 10 muestra los descriptivos para la muestra de mujeres y la tabla 10 muestra los descriptivos para la muestra de hombres.

**Tabla 10. Fiabilidad y descriptivos de JO en la muestra de hombres**

Justicia distributiva				Justicia de procedimientos			
Ítem	Media	DS	$\alpha$	Ítem	Media	DS	$\alpha$
1JD	2.46	1.38		1JP	2.30	1.15	
2JD	2.45	1.25		2JP	2.80	1.23	
3JD	2.19	1.21	0.861	3JP	2.70	1.37	
4JD	2.46	1.43		4JP	2.71	1.22	0.860
				5JP	2.71	1.27	
				6JP	2.69	1.33	
				7JP	2.51	1.20	

Justicia interpersonal				Justicia informacional			
Ítem	Media	DS	$\alpha$	Ítem	Media	DS	$\alpha$
1JINT	1.82	1.06		1JINF	1.79	0.92	
2JINT	1.65	0.891	0.791	2JINF	1.96	1.10	
3JINT	1.69	0.841		3JINF	2.06	1.21	0.911
4JINT	2.14	1.17		4JINF	2.01	1.08	
				5JINF	2.15	1.21	

Fuente: Elaboración propia

Las tablas 11 y 12 muestran los descriptivos de las variables PRE e IR, la primera para la muestra de mujeres y la segunda para la muestra de hombres. La consistencia



interna de las escalas resultó adecuada de acuerdo al alfa de Cronbach con valores superiores al 0.6.

**Tabla 11. Fiabilidad y descriptivos de PRE e IR, muestra de mujeres**

Prestaciones				Intención de rotar			
Ítem	Media	DS	$\alpha$	Ítem	Media	DS	$\alpha$
1PR	1.34	0.804		1IR	3.26	1.43	
2PR	2.00	1.33		2IR	3.25	1.42	
3PR	2.55	1.59	0.626	3IR	3.12	1.48	
4PR	1.33	0.897		4IR	3.49	1.44	0.866
				5IR	3.52	1.47	
				6IR	3.69	1.40	

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 12. Fiabilidad y descriptivos de PRE e IR, muestra de hombres**

Prestaciones				Intención de rotar			
Ítem	Media	DS	$\alpha$	Ítem	Media	DS	$\alpha$
1PR	1.70	1.31		1IR	3.43	1.40	
2PR	1.81	1.13	0.702	2IR	3.43	1.46	
3PR	2.32	1.44		3IR	3.30	1.44	
4PR	1.41	0.92		4IR	3.65	1.37	0.897
				5IR	3.52	1.47	
				6IR	3.69	1.40	

Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Análisis de correlación

Para medir el grado de relación que guardan las dimensiones de la justicia organizacional con las prestaciones y la intención de rotar, se calculó el coeficiente de correlación, en cada una de las dos muestras. Esto puede verse con mayor detalle en las tablas 13 y 14. La tabla 13 corresponde a la muestra de mujeres y la 15 a la muestra de hombres. En la primera tabla se encontraron ocho correlaciones significativas, cinco de ellas negativas y tres positivas.

En la muestra de mujeres (Tabla 13) la variable intención de rotar, correlacionó negativa y significativamente con las cuatro dimensiones de justicia organizacional y con prestaciones; mientras que la variable prestaciones, además de correlacionar negativamente con intención de rotar, también correlacionó, pero

positiva y significativamente con tres dimensiones de justicia organizacional, sólo con justicia de procedimientos no logró correlacionar de forma significativa. Cabe destacar que todas las correlaciones de intención de rotar fueron significativas en .01 mientras que las correlaciones de prestaciones fueron algunas en .05 y otras en .01

**Tabla 13. Correlaciones mujeres**

	<b>IR M</b>	<b>PRE M</b>
<b>Prest M</b>	-.222**	
JD M	-.353**	.163*
JP M	-.315**	0.157
JINT M	-.297**	.278**
JINF M	-.295**	.207*

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral)

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

Fuente: Elaboración propia

La tabla 14 corresponde a la muestra de hombres, en ésta se encontraron cuatro correlaciones significativas, dos de ellas negativas y dos positivas.

**Tabla 14. Correlaciones hombres**

	<b>IR H</b>	<b>PRE H</b>
PRE H	-.086	1
JD H	-.286*	.073
JP H	-.137	.148
JINT H	-.213	.352**
JINF H	-.227*	.277*

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia.

En la muestra de hombres (Tabla 14) la variable intención de rotar, correlacionó negativa y significativamente con sólo dos dimensiones de justicia organizacional (distributiva e informacional); cabe destacar que intención de rotar tampoco logró correlacionar de forma significativa con prestaciones; de forma similar la variable prestaciones, correlacionó, pero positiva y significativamente con sólo dos dimensiones de justicia organizacional (interpersonal e informacional). Cabe notar

que justicia de procedimientos no logró correlacionar de forma significativa ni con intención de rotar ni con prestaciones. En general las significancias en esta muestra fueron en .05 y sólo hubo una en .01

### 4.3 Análisis de regresión

En base a las correlaciones logradas en las muestras de mujeres y hombres; se realizaron cuatro modelos de regresión lineal, dos para la muestra de mujeres y dos para la muestra de hombre. El primer modelo se aplicó a la muestra de mujeres, la variable dependiente fue intención de rotar con las dimensiones de justicia organizacional y prestaciones como variables independientes, pues a nivel correlacional existieron relaciones significantes. El segundo modelo también fue a la muestra de mujeres, en este modelo la variable dependiente fue prestaciones y las variables independientes fueron: Justicia interpersonal, justicia informacional y justicia distributiva.

El tercer modelo se aplicó a la muestra de hombres, la variable dependiente fue intención de rotar con las dimensiones de justicia distributiva y justicia informacional, pues a nivel correlacional existieron relaciones significantes entre estas variables. El cuarto modelo se aplicó también a la muestra de hombres, en este modelo la variable dependiente fue prestaciones y las variables independientes fueron: Justicia interpersonal y justicia informacional. Los resultados de los cuatro modelos se presentan en las tablas 15, 16, 17 y 18.

El análisis de regresión validó un modelo (Tabla 15) donde sólo la justicia distributiva y la justicia de procedimientos correlacionan de forma significativa con intención de rotar; sólo se aceptan para la muestra de mujeres las H1 y H2; se debe rechazar H3, H4 y H5. Además fue posible validar un modelo (Tabla 16) donde la justicia interpersonal, correlacionó positiva y significativamente con las prestaciones, esta relación no estaba considerada entre las hipótesis del modelo teórico. No se encontró evidencia que sustentara a las H6, H7 y H8 de modo que también deben ser rechazadas.

**Tabla 15. Modelo de regresión de intención de rotar, muestra en mujeres**

Coeficientes no estandarizados				
Modelo	B	Error típ.	t	Sig.
(Constante)	.010	.075	.138	.891
Justicia distributiva	-.297**	.079	-3.783	.000
Justicia de procedimientos	-.211*	.078	-2.705	.008

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 16. Modelo de regresión de prestaciones, muestra en mujeres**

Coeficientes no estandarizados				
Modelo	B	Error típ.	t	Sig.
(Constante)	6.845E-05	.079	.001	.999
Justicia interpersonal	.277**	.079	3.512	.001

Fuente: Elaboración propia

El análisis de regresión validó un tercer modelo, exclusivo para la muestra de hombres (Tabla 17) donde sólo la justicia distributiva correlacionó de forma negativa y significativa con la intención de rotar; sólo se aceptan para la muestra de hombres la H1; se debe rechazar H2, H3, H4 y H5. Además no se encontró evidencia que sustentara a H6 y a H7 de modo que también deben ser rechazadas. Finalmente, fue posible validar un cuarto modelo, exclusivo para la muestra de varones (Tabla 18) donde la justicia interpersonal, correlacionó positiva y significativamente con las prestaciones; al igual que lo ocurrido en la muestra de mujeres esta relación no estaba considerada entre las hipótesis del modelo teórico.

**Tabla 17. Modelo de regresión de intención de rotar, muestra en hombres**

Coeficientes no estandarizados				
Modelo	B	Error típ.	t	Sig.
(Constante)	.002	.108	.021	.983
Justicia distributiva	-.284*	.108	-2.623	.010

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 18. Modelo de regresión de prestaciones, muestra en mujeres**

Coeficientes no estandarizados				
Modelo	B	Error típ.	t	Sig.
(Constante)	4.934E-17	.104	.000	1.000
Justicia interpersonal	.352*	.105	3.367	.001

Fuente: Elaboración propia

Por cuanto la justicia de procedimientos es un predictor de la intención de rotar, en las mujeres, pero no lo es en los hombres, se acepta H8 que indicaba que mujeres y hombres perciben las dimensiones de justicia organizacional de forma diferente. No obstante, sólo ocurrió esta diferencia en la vinculación de la justicia organizacional

y la intención de rotar, pues en la relación de la justicia organizacional y las prestaciones el comportamiento de mujeres y hombres no presentó diferencias significativas.

## **5. Conclusiones**

El propósito de esta investigación fue comprobar que el género tiene una influencia en la relaciones entre la percepción de la justicia organizacional (en sus cuatro dimensiones) y las variables: prestaciones laborales e intención de rotar, en el mercado laboral de la maquila mexicana. Se estableció que mujeres y hombres perciben la justicia organizacional de forma diferente cuando se vincula a la intención de rotar; pero de forma muy similar cuando se vincula a las prestaciones laborales. Un hallazgo interesante es que la justicia interpersonal en mujeres y hombres se relaciona positiva y significativamente con las prestaciones, algo no observado en la literatura.

La justicia distributiva y la justicia de procedimientos resultaron ser predictores de la intención de rotar, en la muestra de mujeres, estas mismas relaciones se encuentran en los resultados de: Choi (2010); Nadiri y Tanova (2010); Ponnu y Chuah (2010); Hassan y Hashim (2011); De Gieter y otros (2012); Iyigun y Tamer (2012); Rastgar y Pourebrahimi (2013); Al Afari y Abu Elanain (2014); Farooq y Farooq (2014); y Bakri y Ali (2015); quienes indican que las empresas que se esfuerzan en mejorar la justicia distributiva y la justicia de procedimientos logran reducir la rotación laboral entre sus trabajadores. Cabe destacar no obstante que los autores citados no realizan diferenciaciones entre mujeres y hombres.

Que la justicia de procedimientos resulte ser la única dimensión de la justicia organizacional que logró ser predictora de la intención de rotar, situación que ocurrió en la muestra de varones, es algo que ya se había presentado en los resultados de: Jepsen y Rodwell (2007); Elamin y Alomaim (2011); Rai (2013); y Ölçer (2015) quienes señalan que las organizaciones que logran mejorar la justicia de procedimientos logran reducir la intención de rotar entre sus trabajadores; cabe destacar que si bien la mayoría de estos autores no hacen diferencia entre mujeres y hombres, si lo hacen Jepsen y Rodwell (2007) quienes llegan al mismo resultado, es decir, que es en la muestra de varones donde la justicia de procedimientos resulta ser la única predictora de la intención rotar.

Un hallazgo interesante fue que la justicia interpersonal, correlacionó positiva y significativamente con las prestaciones tanto en la muestra de mujeres como en la de hombres; esta relación no estaba considerada entre las hipótesis del modelo teórico, pues no se encontró literatura especializada que la respaldase. Los únicos antecedentes donde algunas de las dimensiones de justicia organizacional se

presentan como predictora de las prestaciones son Tremblay, Sire y Pelchat (1998); Tremblay, Sire y Balkin (2000); y Cole y Flint (2004), pero estos artículos establecen que las justicias distributiva y de procedimientos son predictoras de las prestaciones. Nuestro hallazgo es particular pues resulta que es la primera vez que la justicia interaccional correlaciona con las prestaciones. Es posible que antes no se estableciese esta relación pues conceptualmente es más fácil asumir la posibilidad de que sean las justicias distributivas y de procedimientos las que correlacionen con las prestaciones Tremblay, Sire y Pelchat (1998); Tremblay, Sire y Balkin (2000); y Cole y Flint (2004); de hecho cuesta comprender porque las respuestas de los trabajadores (mujeres y hombres) generan esta correlación, pues la justicia interpersonal se entiende en el contexto de la justicia percibida hacia un supervisor o jefe directo. Será acaso que las prestaciones en la industria maquiladora están envueltas en un clima de autoridad institucional, de modo que los operarios al responder ambas variables las conectan en sus respuestas. Evidentemente es necesario realizar más investigaciones que puedan explicar este hallazgo.

## Lista de referencias

1. Abu Elanain, H. (2009). Job characteristics, work attitudes and behaviors in a non-western context: Distributive justice as a mediator. *Journal of Management Development*, 28(5), 457- 477.
2. Adams, J. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
3. AlAfari, T., & Abu Elanain, H. (july/august de 2014). Procedural And Distributive Justice As Mediators Of The Relationship Between Interactional Justice And Work Outcomes: An Empirical Study Of The UAE Public Health Care Sector. *The Journal of Applied Business Research*, 30(4), 1091-1108. doi:10.19030/jabr.v30i4.8657
4. Bakri, N., & Ali, N. (2015). The Impact of Organizational Justice on Turnover Intention of Bankers of KPK, Pakistan: The Mediator Role of Organizational Commitment. *Asian Social Science*, 11(21), 143 - 147. doi:10.5539/ass.v11n21p143
5. Begley, T., Lee, C., Fang, Y., & Li, J. (2002). Power distance as a moderator of the relationship between justice and employee outcomes in a sample of Chinese employees. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 692-711.
6. Bigliardi, B., Petroni, A., & Dormio, A. (2005). Organizational socialization, career aspirations and turnover intentions among design engineers. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (6), 424 - 441.
7. Chan, S., & Jepsen, D. (2011). Workplace relationships, attitudes, and organizational justice: A hospitality shift worker contextual perspective”. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(2), 150-168.
8. Choi, S. (2010). Organizational justice and employee work attitudes: *The federal case. The American Review of Public Administration*, 41(2), 185-204.
9. Clay-Warner, J., Culatta, E., & James, K. (2013). Gender and organizational justice preferences. *Sociology Compass*, 7(12), 1074-1084.
10. Cole, N., & Flint, D. (2004). Perceptions of distributive and procedural justice in employee benefits: flexible versus traditional benefit plans. *Journal of Managerial Psychology*, 19(1), 19-40.
11. Colquitt, J. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
12. Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Christopher O., P., & Ng, K. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of applied psychology*, 86(3), 425-445.

13. De Gieter, S., De Cooman, R., Hofmans, J., Pepermans, R., & Jegers, M. (2012). Pay-Level Satisfaction and Psychological Reward Satisfaction as Mediators of the Organizational Justice-Turnover Intention Relationship. *International Studies of Management & Organization*, 42(1), 50-67. doi:10.2753/IMO0020-8825420103
14. DeCenzo, D., & Robbins, S. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management* (10th ed. ed.). NJ: John Wiley & Sons.
15. DeConinck, J., & Stilwell, C. (2004). Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225-231.
16. Dessler, G. (2011). *Administración de recursos humanos enfoque latinoamericano*. Prentice Hall / Pearson.
17. Dessler, G., & Varela, R. (2009). *Administración de recursos humanos* (11 ed.). México: Pearson educación.
18. Díaz-Gracia, L., Barbaranelli, C., & Moreno Jiménez, B. (2014). Spanish version of Colquitt's Organizational Justice Scale. *Psicothema*.
19. Elamin, A., & Alomaim, N. (2011). Does organizational justice influence job satisfaction and self-perceived performance in Saudi Arabia work environment? *International Management Review*, 7(1), 38 - 49.
20. Farooq, M., & Farooq, O. (26 de febrero de 2014). Organizational justice, employee turnover, and trust in the workplace: A study in South Asian telecommunication companies. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(3), 56 - 62. doi:10.1002/joe.21539
21. García-Chas, R., Neira-Fontela, E., & Castro-Casal, C. (2014). High-performance work system and intention to leave: a mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 367-389.
22. Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.
23. Greenberg, J. (1993). *The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice*.
24. Hassan, A., & Hashim, J. (2011). Role of organizational justice in determining work outcomes of national and expatriate academic staff in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 21(1), 82 - 93.
25. Havlovic, S. (1991). Quality of work life and human resource outcomes. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 30(3), 469-479.
26. Hoy, W., & Tarter, C. (2004). Organizational justice in schools: No justice without trust. *International Journal of Educational Management*, 18(4), 250-259.
27. Ivancevich, J. (1995). *Human Resource Management*. Chicago: Irwin.



28. Iyigun, O., & Tamer, I. (2012). The Impact of Perceived Organizational Justice on Turnover Intention: Evidence from an International Electronic Chain Store Operating In Turkey. *Journal of Global Strategic Management*, 6(1), 5 - 16. doi:10.20460/JGSM.2012615782
29. Jepsen, D., & Rodwell, J. (2007). Gender differences in organizational justice predicting the key employee outcomes of organizational commitment, job satisfaction and turnover intention. *Managing our intellectual and social capital*, 1-16.
30. Jepsen, D., & Rodwell, J. (2012). Female perceptions of organizational justice. *Gender, Work & Organization*, 19(6), 723-740.
31. Kim, J., & Wiggins, M. (2011). Family-Friendly Human Resource Policy: Is It Still Working in the Public Sector? *Public Administration Review*, 71(5), 728-739.
32. Kim, S., Price, J., Mueller, C., & Watson, T. (1996). The determination of career intent among physicians at an U.S. Air Force Hospital. *Human Relations*, 947-976.
33. Ko, J., & Hur, S. (2014). The impacts of employee benefits, procedural justice, and managerial trustworthiness on work attitudes: Integrated understanding based on social exchange theory. *Public Administration Review*, 74(2), 176-187.
34. Lambert, E. (2003). The Impact of Organizational Justice on Correctional Staff. *Journal of Criminal Justice*, 31(2), 155-168.
35. Lee, C., & Farh, J.-L. (1999). The effects of gender in organizational justice perception. *Journal of organizational behavior*, 20(1), 133-143.
36. Lee, C., Pillutla, M., & Law, K. (2000). Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of Management*, 26(4), 685-704.
37. Lee, S.-H., Singhapakdi, A., & Too, L.-L. (2008). Advantages of flexible over traditional benefits: A procedural justice explanation. *Applied research in quality of life*, 3(2), 107-125. DOI. 10.1007/s11482-008-9049-3.
38. Leventhal, G. (1976a). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. In L. Berkowitz & E. Walster (Eds.). *Advances in experimental social psychology*, 9, 91-173.
39. Leventhal, G. (1976b). *What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships*. Washington, D.C.: National Science Foundation.
40. Leventhal, G. (1980). What should be done with equity theory? En K. Gergen, M. Greenberg, & R. Willis, *Social exchange: advances in theory and research* (págs. (pp. 27-55)). New York: Plenum.
41. Loerbroks, A., Meng, H., Chen, M.-L., Herr, R., Angerer, P., & Li, J. (2013). Primary school teachers in China: associations of organizational justice and effort-reward imbalance with burnout and intentions to leave the profession in a cross-sectional sample. *International archives of occupational and environmental health*, 87 (7), 695-703.

42. Loi, R., Hang-Yue, N., & Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave: The mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79(1), 101 - 120.
43. Lopes, E., do Amaral Moretti, S., & Alejandro, T. (2011). Avaliação de justiça e intenção de turnover em equipes de vendas: teste de um modelo teórico/ evaluation of justice and turnover intention in sales teams: test of a theoretical model. *Revista de Administração de Empresas*, 51(6), 553-567.
44. McDuff, E., & Mueller, C. (2002). Gender differences in the professional orientations of protestant clergy. (2. Kluwer Academic Publishers-Plenum Publishers, Ed.) *Sociological Forum*, 17(3), 465-491.
45. Medina, E. (2012). *Job Satisfaction and Employee Turnover Intention: What does Organizational Culture Have To Do With It?* Columbia University.
46. Memarzadeh, G., & Mahmoudi, R. (2010). Applying organizational concepts in the Iran public sector: A preliminary empirical work on justice. *European Journal of Social Sciences*, 14(4), 594-605.
47. Mladinic, A., & Isla, P. (2002). Justicia organizacional: entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psyche*, 11(2), 171-179.
48. Moorman, R. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship? *Journal of applied psychology*, 76(6), 845.
49. Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measure of organizational commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14(2), 224-227.
50. Nadiri, H., & Tanova, N. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 33-41.
51. Niehoff, B., & Moorman, R. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
52. Nikbin, D., Ishak, I., & Malliga, M. (2013). The relationship between informational justice, recovery satisfaction, and loyalty: the moderating role of failure attributions. *Service Business*, 7(3), 419-435.
53. Ölçer, F. (2015). The investigation of the relationship between organizational justice and turnover intention: The mediating role of organizational commitment. *Economic Computation & Economic Cybernetics Studies & Research*, 49(3), 223 - 241.
54. Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y salud*, 16(2), 207-217.

55. Patlán-Pérez, J., Martínez Torres, E., & Hernández Hernández, R. (2012). El clima y la justicia organizacional y su efecto en la satisfacción laboral (The Impact of Organizational Climate, Organizational Justice on Job Satisfaction). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(5), 1 - 19.
56. Ponnu, C., & Chuah, C. (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*, 4(13), 2676-2692.
57. Puangyoykeaw, K., & Nishide, Y. (2015). Organizational Commitment and Turnover Intention in Low-Skilled Immigrant Workers in Thailand: An Empirical Assessment of Need Satisfaction, Job Satisfaction and Overall Life Satisfaction Factors. *International Journal of Business and Management*, 5, 98.
58. Rai, G. (2013). Impact of organizational justice on satisfaction, commitment and turnover intention: Can fair treatment by organizations make a difference in their workers' attitudes and behaviors? *International Journal of Human Sciences*, 10(2), 260-284.
59. Rastgar, A., & Pourebrahimi, N. (2013). A study of the relationship between organizational justice and turnover intentions: Evidence from Iran. *International Journal of Research in Organizational Behaviour and Human Resource Management*, 1(2), 1-10.
60. Ritter, J., & Anker, R. (2002). Buenos y malos trabajos. Opiniones de los trabajadores de cinco países. *Revista internacional del trabajo*, 121(4), 367-397.
61. Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of Turnover intention with job satisfaction, job performance, Leader member exchange, Emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 242-256.
62. Sáenz, J. (1999). La nueva ceguera, Capítulo "La cultura del crecimiento" . 143-151.
63. Schyns, B., Torka, N., & Gössling, T. (2007). Turnover intention and preparedness for change: Exploring leader-member exchange and occupational self-efficacy as antecedents of two employability predictors. *Career Development International*, 12(7), 660-679.
64. Shaw, J., Delery, J., Jenkins, G., & Gupta, N. (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *Academy of management journal*, 41(5), 511-525.
65. Simpson, P., & Kaminski, M. (2007). Gender, organizational justice perceptions, and union organizing. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 19(1), 57-72. DOI 10.1007/s10672-006-9032-9.
66. Sweeney, P., & McFarlin, D. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18(1), 83-98.

67. Tett, R., & Meyer, J. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Metaanalytic Findings. *Personnel Psychology*, pp.: 259 - 293.
68. Tremblay, M., Sire, B., & Balkin, D. (2000). The role of organizational justice in pay and employee benefit satisfaction, and its effects on work attitudes. *Group & Organization Management*, 25(3), 269-290.
69. Tremblay, M., Sire, B., & Pelchat, A. (1998). A study of the determinants and of the impact of flexibility on employee benefit satisfaction. *Human Relations*, 51(5), 667-688.
70. Tyler, T., & Lind, E. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in experimental social psychology*, 25, 115-191.
71. Walker, L., Lind, E., & Thibaut, J. (1979). The Relation between Procedural and Distributive Justice. *Virginia Law Review*, 65(8), 1401-1420.

