

LIDERAZGO CONDUCTUAL Y CAUSAS EXTERNAS E INTERNAS DE ROTACIÓN DE LOS OPERADORES

ELSA MARGARITA BENAVIDES CORONADO y

ANA FABIOLA PIMENTEL FÉLIX

Instituto Tecnológico de Ciudad Juárez

Departamento de Estudios de Posgrado e Investigación

1. RESUMEN

En los últimos años ha aumentado el interés por el estudio de la conducta del ser humano en las organizaciones. Conocer aspectos como el liderazgo y las causas de la rotación del personal, medirlos y administrarlos eficientemente permitirá que los directivos provean los medios para que el trabajador se desempeñe más productivamente. El primer objetivo de esta investigación es proporcionar a la empresa maquiladora donde se realizó este trabajo el conocimiento sobre el tipo de liderazgo que ejercen los supervisores a los subordinados a la vez que conocer las causas que pueden provocar la rotación de éstos. Segundo, determinar las relaciones que existen entre estos dos aspectos y sus correspondientes variables. Por último aumentar el conocimiento científico del comportamiento humano.

La investigación práctica se llevó a cabo entre 130 operadores de ambos sexos y turnos de la empresa Scientific Atlanta de México. Para analizar el liderazgo se utilizó la teoría del Liderazgo Conductual de Shartle (1956) la cual describe dos categorías, orientación a la tarea y al empleado y el Cuestionario de la Descripción de la Conducta del Líder de Stogdill (1957). Las causas de rotación fueron analizadas mediante el trabajo de Verdugo (1990) el cual las clasifica en: personales, factores externos y condiciones de trabajo. Por medio de la aplicación de encuestas se recopiló la información y con el programa Statistica® se realizó el análisis de la estadística descriptiva, la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov y el análisis de regresión múltiple.

Los resultados muestran que en la empresa maquiladora predomina un alto nivel

ELSA MARGARITA BENAVIDES CORONADO es Profesora de la División de Estudios de Posgrado e Investigación de Instituto Tecnológico de Cd. Juárez. Es Doctora en Ciencias de la Ingeniería Industrial y Asesora de trabajos de investigación de los alumnos de Posgrado

ANA FABIOLA PIMENTEL FÉLIX es Maestra en Ciencias en Ingeniería Industrial del Instituto Tecnológico de Cd. Juárez. Es egresada del Instituto Tecnológico de Mexicali, B.C. en la especialidad de Ingeniería Industrial.

Las autoras agradecen al personal de **SCIENTIFIC ATLANTA S.A.** las facilidades y atenciones brindadas para la realización de este trabajo de investigación.

de liderazgo orientado a las tareas y a las personas, mostrando una ligera tendencia hacia el segundo tipo. Los factores internos que son considerados de mayor importancia para los operadores en el momento de tomar la decisión de cambiar de empleo son: el trabajo que desempeña y la relación con los compañeros de trabajo y el supervisor.

Se encontraron relaciones positivas y significativas entre las variables. Los directivos de la empresa incluyeron estos resultados en sus proyectos de desarrollo del personal para fortalecer sus debilidades y adquirir ventaja de sus fortalezas. Se recomienda realizar otros proyectos de investigación que incluyan aspectos que no se consideraron en este trabajo. Asimismo se recomienda actualizar los resultados de este trabajo para efectos de comparación.

2. INTRODUCCIÓN

Desde hace más de tres décadas se han instalado mas de cuatro mil empresas maquiladoras en nuestro país, principalmente a lo largo de su frontera con los Estados Unidos de Norteamérica con el objetivo primordial de reducir sus costos de operación. Son importantes para México porque representan el empleo de mas de un millón de mexicanos (Asociación de Maquiladoras AC, 1999). La mayoría de estas empresas maquiladoras participan en un mercado muy competitivo donde sobresalen aquellas que cumplen con las características de calidad que el cliente demanda. Una de las estrategias para lograr una posición de excelencia es la Administración Total de Calidad (TQM, por sus siglas en inglés, Total Quality Management). Este sistema involucra a todos los integrantes de la empresa para el logro de un fin común: la satisfacción del cliente (Shores 1990).

El TQM determina que a través de la constante planeación y desarrollo de cinco funciones que son: compromiso organizacional, liderazgo, enfoque al cliente, participación total y análisis sistemático se lograrán los objetivos de calidad de las empresas. El propósito del TQM es desarrollar un ambiente de trabajo adecuado para que todos acepten el reto de aprender, cooperar y desempeñarse a su máximo potencial con la finalidad de lograr la satisfacción del consumidor. Uno de los factores importantes para mejorar el ambiente de trabajo es el liderazgo de las personas en las relaciones industriales el cual se debe desarrollar, aplicar y mejorar tanto para el beneficio del personal como de la organización. Blake y Mouton (1981) explican que un líder puede definirse como la persona que asume un rol administrativo y que puede orientar a otras hacia el logro de los resultados esperados. Se requiere de un líder que defina los objetivos y que sirva de guía para lograrlos influyendo en las personas.

Otro fenómeno importante que sucede dentro de una organización es la rotación de personal que Mobley (1982) define como la suspensión individual del personal afiliado

en una organización, el cual recibe una compensación monetaria o salario de la compañía. Este fenómeno se presenta debido a ciertas causas como pueden ser: bajo salario, falta de transportación, condiciones laborales, problemas personales, satisfacción en el trabajo, relaciones con sus supervisores, etc. En Ciudad Juárez el índice de rotación general fue de 6.37% mensual en promedio en el 2001 (AMAC, 2002).

En este trabajo de investigación se analizan los niveles de liderazgo y causas de rotación que predominan entre el personal operativo de una empresa maquiladora, así como la existencia de relación entre el liderazgo y las causas que más contribuyen a la rotación del personal. Esto será útil para lograr un mejor entendimiento del ambiente laboral y los factores que pueden mejorarse. Para llevar a cabo la investigación, se seleccionó la teoría del liderazgo conductual de Shartle (1956), en donde el liderazgo puede ser Orientado al Empleado u Orientado a la Tarea; y el trabajo de investigación realizado por Verdugo (1990) en donde clasifica a las causas de rotación del personal en tres categorías: Características Personales, Factores Externos (salario, transportación, nuevas oportunidades de trabajo, etc.) y Condiciones de Trabajo (trabajo que se desempeña, relaciones con los supervisores y compañeros de trabajo, valoración hacia el empleado por parte de la empresa, etc.).

La empresa maquiladora donde se aplicaron las encuestas a su personal operativo opera desde el año 1996 y se dedica a la elaboración de decodificadores de señales entre otros productos. Fue seleccionada gracias a su disponibilidad para participar en este tipo de investigaciones. Los resultados obtenidos muestran que en la empresa existe un alto liderazgo que es orientado tanto a la tarea como a la producción y que las causas de rotación de personal que más toma en cuenta el operador para renunciar a su trabajo son las que se deben a la relación con sus compañeros y supervisor, el trabajo que desempeña y la valoración que la empresa le manifiesta.

3.- OBJETIVOS E HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

El objetivo general de esta investigación fue proporcionar a la empresa maquiladora donde se realizó este trabajo el conocimiento sobre el tipo de liderazgo que se ejerce por los supervisores que dirigen a los operadores y las causas que pueden provocar rotación del personal operativo. Esto permitira a los directivos, realicen las acciones pertinentes con el fin de mejorar los niveles de liderazgo, reducir la rotación existente y facilitar la obtención de las metas establecidas logrando el desarrollo de la empresa.

Las hipótesis planteadas son:

1. El comportamiento de las variables de liderazgo conductual orientado al empleado y a la tarea es alto entre el personal operativo de la empresa.
2. El comportamiento de las variables de causas de rotación del personal es alto entre el personal operativo de la empresa.
3. Existe relación entre las variables del liderazgo y las variables de causas de rotación del personal operativo de la empresa.

4.- MARCO TEÓRICO

Los lineamientos iniciales sobre el Control Total de Calidad fueron establecidos por Feigenbaum, 1991; Deming, 1989; Ishikawa, 1988; Juran, 1989; y Crosby, 1990. La incorporación de los conceptos de la calidad en la administración de las empresas norteamericanas se transformó en lo que actualmente se conoce como Administración Total de la Calidad (TQM, por sus siglas en inglés, Total Quality Management). El TQM (Shores, 1990) consta de cinco funciones que son: el compromiso de la administración, el liderazgo, el enfoque al cliente, la participación total y la revisión sistemática.

Liderazgo

Newstrom y Davis (1993) definen al liderazgo como el proceso de influenciar y apoyar con entusiasmo a los subordinados en la realización del trabajo para la obtención de objetivos. Robbins y Couter (1996) establecen que los líderes de las organizaciones son los que hacen que ocurran las cosas. Ellos definen un líder como la persona capaz de influir en otras y que posee autoridad gerencial. Mientras que Hersey et al. (1998) establecen que el liderazgo es el proceso de dirigir las actividades de una persona o grupo en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. Benavides y Sanchez (2000) explican que Deming considera que la falta de un buen liderazgo crea un obstáculo a la implementación de la calidad.

La teoría del liderazgo conductual de Shartle (1956) explica el comportamiento de un líder mediante dos categorías, la orientada a las tareas o estructura de inicio, que implica el grado en el cuál un líder define y estructura su papel y el de los subordinados en la búsqueda del logro de las metas. La segunda categoría se denomina orientado al empleado o estructura de consideración y se define como el grado en el cuál una persona tiene relaciones de trabajo que se caracterizan por la confianza mutua y el respeto por las ideas y sentimientos de los subordinados. Posteriormente Stogdill (1957) elaboró un cuestionario para describir el comportamiento del líder (LBDQ, por sus siglas en inglés, Leadership Behavior Description Questionnaire). Otros estudios sobre liderazgo se encuentran en Benavides, 2001; Egri y Herman, 2000; García, 2002; Jeffrey, 1999 y; Ruiz, 1999.

Rotación de Personal

Mobley (1982) define la rotación de personal como la suspensión individual del personal afiliado a una organización, que recibe una compensación monetaria o salario de la compañía. Mowday et al. (1982) mencionan que en los últimos veinticinco años, se han realizado estudios que involucran a la rotación de personal, los cuales han establecido modelos prácticos para su explicación. Estos modelos adjudican la rotación a diferentes factores, como la insatisfacción del empleado hacia el trabajo y los factores económicos. Steers y Porter (1983) realizaron una investigación demostrando la influencia de la satisfacción en el trabajo, la retribución monetaria y el estilo del supervisor en la rotación. Dos de los motivos más importantes son una pobre supervisión y una persona equivocada en un puesto equivocado, afirmaron Bittel y Newstrom (1993).

Verdugo (1990) realizó una investigación donde compara la rotación de personal en tres maquiladoras extranjeras y tres nacionales en la ciudad de Mexicali, B.C. Menciona que los factores que deben ser considerados en orden de prioridad para reducir el alto porcentaje de rotación de los empleados son: elevar los salarios, trato más cálido y amable de parte de los administradores y supervisores, imponer menos presión, aumentar la motivación y el mejorar el área de trabajo, y proveer de transporte a su lugar de trabajo. Otros estudios sobre rotación se pueden encontrar en: Bennet, 2000; Even y Macpherson, 1996; Guthrie, 2000; Hom, Katerberg y Hulin. 1979 e Iverson y Pullman 2000.

Según la información proporcionada por la Asociación de Maquiladoras A..C. (AMAC) de Ciudad Juárez, Chih., desde el año de 1989 hasta el año 2001, la rotación de personal en las maquiladoras es en promedio del 8.70% mensual. Una observación importante es que de todas las empresas que hay en la localidad solo el 22.5% registra sus datos en esta asociación.

5. MATERIALES Y MÉTODOS

Los materiales o instrumentos diseñados para ser aplicados entre los operadores fueron:

Medición del Liderazgo Conductual

Se utilizaron catorce preguntas del cuestionario desarrollado por Stogdill (1957) y una escala de tipo Likert con cuatro opciones que van desde 1 = nunca hasta 4 = siempre. Los nombres de las categorías, las variables y sus códigos son: Orientado al empleado: Tiene representación (LR), Asume el liderazgo (AL), Líder que tolera libertad (LL), Demanda reconciliación (LRC). Orientado a la tarea: Líder que inicia la estructura (LIE), Enfatiza en la producción (LEPR), con Exactitud predictora (LEXP).

1. Su jefe es la persona que habla en el grupo (LR)
2. Insiste en llevar la iniciativa del grupo. (AL)

3. Realiza las acciones necesarias. (LL)
4. Da a conocer las actividades del grupo. (LR)
5. Fomenta el uso de procedimientos uniformes. (LIE)
6. Permite que los miembros del grupo utilicen su juicio para resolver los problemas. (LL)
7. Incita a los integrantes a realizar un esfuerzo mayor. (LEPR)
8. Mantiene en movimiento del trabajo a un ritmo rápido. (LEPR)
9. Las cosas suelen resultar como el líder las predice. (LEXP)
10. Resuelve los problemas complejos eficientemente. (LRC)
11. Programa el trabajo que debe realizarse. (LIE)
12. Anticipa los problemas y planea para el logro. (LEXP)
13. Controla la situación cuando hay muchas demandas para él. (LRC)
14. Es fácil reconocer la líder del grupo. (AL)

Medición de las Causas de Rotación de Personal

Para medir las causas de la rotación de personal se aplicó la encuesta desarrollada por Verdugo (1990) para los operadores en el lugar de trabajo. Se utilizó una escala de tipo Likert que varía desde 1 = no hasta 2 = si para la primera categoría, para la segunda y tercera categoría desde 1= nunca hasta 4 = siempre. (R) = pregunta invertida. Las variables y códigos son: Características personales (CP): edad, sexo, nacionalidad, lugar de nacimiento y antigüedad en la empresa. Factores externos (FE): Transportación, salario, vivienda, servicios y otras oportunidades de empleo. Condiciones de Trabajo (CT): trabajo que desempeña el operador, relación con su supervisor y compañeros, valoración de la empresa hacia el trabajador.

1. Si no naciste aquí, ¿la razón por la que emigraste a esta ciudad fue la posibilidad de trabajar en la maquiladora?
 2. ¿Sabías que existen una gran cantidad de maquiladoras en esta ciudad?
- Las siguientes nueve preguntas se refieren a los factores externos (FE).
3. ¿Habías trabajado antes en maquiladora?
 4. En las maquiladoras donde trabajaste anteriormente, ¿hacen el mismo producto?
 5. ¿Tuviste problemas o dificultades para encontrar trabajo en la maquiladora?
 6. ¿Vives lejos de esta maquiladora donde trabajas actualmente? (R)
 7. ¿Has tenido dificultades para obtener los servicios que necesitas? (transporte, agua, luz, guardería, gas, vivienda, etc.)
 8. ¿Has ocupado diferentes puestos en tus anteriores trabajos?
 9. ¿Piensas que lo que ganabas no era suficiente para vivir? (R)
 10. ¿Es el salario que ganabas una causa por la que has tenido que cambiar de empleo?
 11. ¿Crees tener problemas para encontrar un nuevo trabajo en otras maquiladoras?

Las últimas cinco preguntas se refieren al aspecto de condiciones de trabajo (CT):

12. ¿Te disgusta tu trabajo en esta maquiladora? (R)
13. ¿Tienes una relación no amistosa y desagradable con tu supervisor?(R)
14. ¿Tienes una relación no amistosa y desagradable con tus compañeros?(R)
15. ¿Alguna de las causas por la que decidiste dejar tu trabajo anterior, fue la relación de trabajo que tenias con tu supervisor?
16. ¿Piensas que en las maquiladoras deberían hacer algo para que sus empleados permanecieran trabajando en la misma empresa por más tiempo?

Descripción de las Muestras

La muestra del primer turno consistio en 70 personas del área de producción de las cuales el 57.14% fueron hombres, edad promedio, 24.58 años, escolaridad: 9.99% primaria, 25.72% secundaria, 14.29% preparatoria y 7.14% profesional. El 42.86% son mujeres con una edad promedio de 24.37 años, escolaridad: 11.43% primaria, 21.43% secundaria y 10.00% preparatoria. La muestra del segundo turno fue de 60 operadores, el 53.34% son hombres con una edad promedio de 24.15 años de los cuales el 10% estudiaron primaria, 28.34% secundaria, 13.34% preparatoria y 1.66% tiene una carrera profesional. El 46.66% fueron mujeres con una edad promedio de 23.17 años, escolaridad : 15% primaria, 21.66% secundaria y el 10% preparatoria.

Método

1. Aplicación de las encuestas en forma individual y personal.
2. Elaboración de la base de datos utilizando el programa computacional CSS: STATISTICA.
3. Calculo de la estadística descriptiva.
4. Para probar que los datos tienen una distribución normal se utilizó la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnof.
5. Para comprobar las relaciones que existen entre componentes y variables se utilizó el análisis de regresión múltiple.

6. RESULTADOS

Los resultados de la estadística descriptiva de todos los datos, por turnos de producción y separados por sexos, se consideran que adoptan un nivel alto cuando se encuentren entre 4 y 3 y se observan en negritas, un nivel medio entre 2 y 2.9 y en un nivel bajo cuando estén por debajo de 1.9. La tabla 1 muestra que la empresa tiene un nivel alto de liderazgo orientado a las personas y a las tareas. Las variables AL y LEPR tienen la media más alta. La variable de rotación RCT está en un nivel alto, lo que significa que la causa de rotación que ellos han tenido se debe en mayor parte a las condiciones de trabajo.

En la muestra separada por turnos, se observa que en el primer turno los valores

Tabla 1. Estadística Descriptiva.

Código de la variable	Toda la muestra		Primer Turno		Segundo Turno		Mujeres		Hombres	
	Media	Desv. Std.	Media	Desv. Std.	Media	Desv. Std.	Media	Desv. Std.	Media	Desv. Std.
LR	3.09	0.46	3.14	0.45	3.03	0.45	3.06	0.40	3.10	0.50
AL	3.22	0.50	3.26	0.54	3.16	0.44	3.12	0.44	3.28	0.52
LL	2.98	0.62	3.08	0.55	2.87	0.69	3.09	0.54	2.90	0.68
LRC	3.08	0.58	3.13	0.58	3.03	0.58	3.10	0.42	3.05	0.69
LIE	2.93	0.60	3.06	0.60	2.79	0.58	2.81	0.50	3.03	0.66
LEPR	3.14	0.55	3.13	0.57	3.16	0.54	3.13	0.44	3.16	0.63
LEXP	2.92	0.52	2.95	0.48	2.88	0.56	2.94	0.44	2.90	0.57
RFE	1.84	0.50	1.83	0.45	1.86	0.57	1.84	0.55	1.94	0.50
RCT	1.96	0.49	2.02	0.53	1.90	0.43	2.07	0.59	1.97	0.44

promedio de todas las variables del liderazgo son elevados, lo que significa que los operadores del primer turno opinan que el liderazgo que se ejerce sobre ellos es bueno. En este mismo turno respecto a las variables de la rotación de personal, el valor más alto se encuentra en un nivel medio, (RCT) y nos indica que los operadores de este turno opinan que su rotación de anteriores trabajos se debió a las condiciones de trabajo.

Con respecto al segundo turno los operadores que fueron encuestados opinan que sus supervisores se orientan más a los empleados que a la producción. Las variables de rotación de personal están en un nivel bajo. La estadística descriptiva de las variables entre las mujeres muestra que el liderazgo orientado a las personas se encuentra en un nivel alto, las causas de la rotación de personal RCT se encuentran en un nivel medio. Entre los hombres las variables del liderazgo orientado al empleado y a la tarea se encuentran en un nivel alto. Las variables de las categorías de rotación se encuentran en un nivel medio.

Prueba de Kolmogorov-Smirnov

En este trabajo de investigación se utilizó la prueba de bondad de ajuste de Kolmogorov-Smirnov para probar las siguientes hipótesis:

H₀: Las variables del liderazgo conductual y de la rotación de personal se distribuyen normalmente

H₁: Las variables del liderazgo conductual y de la rotación de personal no se distribuyen normalmente.

Con un nivel de significancia $\alpha = 0.05$.

Tabla 2. Prueba Kolmogorov-Smirnov.

VARIABLE	Tamaño de la Muestra	max D	p
LIDERAZGO	130	0.0907	p > .20
ROTACION	130	0.0792	p > .20

Puesto que el valor de D para $\alpha = 0.05$ es $1.36/\sqrt{130} = 0.1192$ y los valores de las variables no lo sobrepasan, la hipótesis nula resulta ser verdadera.

Análisis de Regresión

En la tabla 3 aparece el resumen del análisis de regresión para todas la muestra y separada por turnos y sexo. En la primer columna se encuentra la variable dependiente, después las independientes, los valores de R^2 ajustado, en la cuarta los valores de $F(v_1, v_2)$ grados de libertad, y por último las ecuaciones de regresión.

Tabla 3. Resumen del Análisis de Regresión.

Var. Dep.	Variables Independientes	R^2	$F(m_1, m_2)$	Ecuación de Regresión
LR	AL y LEXP	0.98	920	LR = 0.1923AL + 0.2529LEXP
AL	LR, RCT, LEPR, RFE y LL	0.98	1149	AL = 0.1839LR + 0.1935RCT + 0.1456LEPR + 0.2886RFE + 0.1702LL
LL	AL y LRC	0.97	589	LL = 0.2829LRC + 0.2673AL
LRC	LL, LEPR, LIE, RCT, RFE y LEXP	0.98	855	LRC = 0.2279LL + 0.2379LEPR + 0.1781LIE + 0.2134RCT - 0.1807RFE + 0.1775LEXP
LIE	LRC, LEXP, AL y LL	0.97	972	LIE = 0.2273LRC + 0.2215LEXP + 0.1900AL + 0.1761LL
LEPR	AL y LRC	0.97	842	LEPR = 0.2462AL + 0.3113LRC
LEXP	LR, LIE, LRC y RCT	0.98	733	LEXP = 0.3228LR + 0.2019LIE + 0.1843LRC - 0.1706RCT
RFE	AL y RCT	0.94	289	RFE = 0.3653AL + 0.2735RCT
RCT	AL, RFE, LRC y LEXP	0.94	316	RCT = 0.2749AL + 0.2817RFE + 0.2439LRC - 0.1776LEXP
Primer Turno				
LR	LEXP, RFE, LIE y LEPR	0.99	974	LR = 0.3622LEXP + 0.2675RFE + 0.2532LIE + 0.1817LEPR
AL	LEXP, RFE y LL	0.98	569	AL = 0.3356LL + 0.3600RFE + 0.3346LEXP
LL	AL y LRC	0.98	657	LL = 0.3614LRC + 0.4015AL
LRC	LL, LEPR, AL, RCT, y LEXP	0.98	544	LRC = 0.3467LL + 0.2392LEPR + 0.2089RCT + 0.3689LEXP - 0.2543AL
LIE	LR y LEXP	0.98	789	LIE = 0.3591LR + 0.3353LEXP
LEPR	AL y LRC	0.97	614	LEPR = 0.2752AL + 0.3141LRC
LEXP	LR, LIE, LRC y AL	0.98	677	LEXP = 0.3118LR + 0.2438LIE + 0.2820LRC + 0.2978AL
RFE	AL y LR	0.95	372	RFE = 0.3426AL + 0.3013LR
RCT	Con ninguna variable	0.93	144	No existe ecuación de Regresión
Segundo Turno				
LR	LEXP y AL	0.98	719	LR = 0.2488LEXP + 0.3965AL
AL	LR y RFE	0.99	767	AL = 0.2676LR + 0.2474RFE
LL	Con ni nguna variable	0.97	245	No existe ecuación de Regresión
LRC	RFE	0.98	396	LRC = -0.2300RFE
LIE	Con ninguna variable	0.97	408	No existe ecuación de Regresión
LEPR	AL y LRC	0.98	478	LEPR = 0.3307AL + 0.2758LRC
LEXP	LR y RFE	0.97	446	LEXP = 0.4014LR + 0.2211RFE
RFE	AL, LRC, RCT y LEXP	0.93	139	RFE = 0.4334AL - 0.3460LRC + 0.4019RCT + 0.2441LEXP
RCT	AL, RFE y LRC	0.95	311	RCT = 0.3288AL + 0.3129RFE + 0.2279

Para probar si existe una relación de regresión entre la variable dependiente y las variables independientes X_1, \dots, X_k , se utilizó la prueba F para probar las siguientes hipótesis:

$$H_0 : \mathbf{b}_1 = \mathbf{b}_2 = \dots = \mathbf{b}_k = 0$$

$$H_1 : \mathbf{b}_j \neq 0 \text{ al menos para una } j$$

La regla de decisión para controlar el error tipo I con un nivel de significancia de $\alpha = 0.05$ es:

Si $F^* \leq F(\alpha; k, n-p)$, se concluye H_0 .

Si $F^* > F(\alpha; k, n-p)$, se concluye H_1 .

7.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Al término de este trabajo de investigación se concluye lo siguiente:

- Se comprobó que los operadores opinan que existe un nivel alto del liderazgo orientado a las personas, tanto para la empresa en su totalidad como para ambos turnos. Este tipo de liderazgo toma en cuenta al personal que el supervisor tiene a su cargo, ya que tolera libertad para que ellos puedan realizar las acciones necesarias, resolver sus problemas utilizando su juicio y obtener buenos resultados. Igualmente en toda la muestra como en el primer turno predomina un nivel alto de liderazgo orientado a la tarea, mientras que en el segundo turno predomina un nivel medio. Es bueno que exista un balance entre estos dos tipos de liderazgo ya que hace sentir a los operadores, que son parte de los logros obtenidos.
- El liderazgo que se orienta hacia la producción se encuentra en un nivel medio en las mujeres y en un nivel alto en los hombres. Existe un balance en las opiniones del sexo masculino en cuanto a los dos estilos de liderazgo, pero las mujeres opinan que los supervisores le dan más importancia a las personas que a la producción.
- Se encontró que tanto para la empresa en su totalidad como también para el primer turno los operadores opinan que los motivos que tuvieron para dejar sus anteriores trabajos se debe poco a los factores externos y en mayor medida a las condiciones de trabajo. Para los operadores de segundo turno ninguna de las causas de rotación influyó en gran medida para alentarlos a dejar su empleo.
- Las mujeres de la empresa maquiladora le dan más importancia a las causas de rotación de condiciones de trabajo que a la de factores externos al momento de tomar la decisión de cambiar de empleo, mientras que los hombres le dan igual importancia a los dos categorías ya que se encontraron en un nivel medio.
- Al efectuar el análisis a la empresa en su totalidad se encontró que el líder que asume el liderazgo tiene relación con la rotación debida a factores externos y condiciones de trabajo, el líder que demanda reconciliación y el líder con exactitud predictora se relacionan significativamente con la rotación de condiciones de trabajo.

- Para el primer turno, se encontró evidencia de la existencia de relación significativa de las siguientes variables de liderazgo y rotación del personal: el líder que representa y asume el liderazgo con rotación de factores externos. Para la variable de rotación de condiciones de trabajo no se encontró relación significativa con ninguna otra variable. En el segundo turno, existen relaciones significativas entre las variables de liderazgo y rotación del personal para: el líder que representa y asume el liderazgo con rotación de factores externos y condiciones de trabajo. El líder con exactitud predictora se relaciona con la rotación de factores externos.
- De los datos obtenidos al aplicar las encuestas, el 80% (104 operadores) emigraron a esta ciudad para trabajar. Los lugares de procedencia de los entrevistados en porcentajes se dan como sigue: el 21.53% son de Veracruz, 15.38% de Torreón, 16.92% de Ciudad Juárez, 13.84% de Durango, 10% de Chihuahua y el 22.33% restante corresponde a ciudades como Oaxaca, Chiapas y Sinaloa.
- El ambiente económico industrial de la localidad se ha visto afectado por la recesión económica de Estados Unidos de América y por los eventos terroristas del 11 de septiembre del 2001. Clausura de fuentes de empleo, recortes de personal e incertidumbre han provocado que los porcentajes de rotación hayan disminuido considerablemente. En esta empresa, durante el año 2000 los índices fueron de: ENE-MAR, 8.82%, ABR-JUN, 6.04%, JUL-SEP 3.09% y OCT-DIC 2.21%.

Recomendaciones

Se recomienda realizar todo tipo de investigación que nos permita aumentar los conocimientos acerca del factor humano como un recurso fundamental de toda organización. Que los resultados obtenidos de cualquier investigación realizada se haga llegar a los directivos de la empresa que permitió la realización del proyecto. Se recomienda realizar otros proyectos de investigación que incluyan variables que no se consideraron en este trabajo, como por ejemplo :otro nivel organizacional, antigüedad, edad, etc. Asimismo se recomienda actualizar este trabajo y realizar comparaciones.

8 BIBLIOGRAFÍA

- ASOCIACIÓN DE MAQUILADORAS, A.C. (2002), *Información sobre Estadísticas Referentes a los Porcentajes de Rotación de Personal de las Maquiladoras de Ciudad Juárez*. Chihuahua en los Años 1989 al 2001.
- BENAVIDES E. M. (2001), *Modelo del Liderazgo, la Motivación, el Compromiso Organizacional y la Participación Total de los Empleados*. Tesis de Doctorado. Ed. ITCJ. Cd. Juárez, Chih., México.
- BENAVIDES E. M. y SANCHEZ L. J. (2000), *Leadership, Commitment and Total Participation in Mexican Maquiladoras*. Memoria del Industrial Engineering Solution 2000 Conference. Cleveland, Oh.
- BENNET J. T. (2000), *Consequences of Abusive Supervision*. Academy of Management Journal, Vol. 43, No. 2, 178-190.
- BITTEL L. R. y NEWSTROM J. W. (1993), *Lo Que Todo Supervisor Debe Saber*, Ed.

- McGraw Hill, pp.180-182, 271.
- BLAKE R. R., MOUTON J. S. y WILLIAMS M. S. (1981), *The Academic Administrator Grid*, Ed. Jossey-Bass Publishers, pp. 2-8.
- CROSBY B. P. (1990), *La Calidad no Cuesta*. Ed. CECSA.
- DEMING E. (1989), *Calidad, Productividad y Competitividad*. La Salida de la Crisis. Ed. Díaz de Santo.
- EGRI P. C y HERMAN S. (2000), *Leadership in the North American Environmental Sector: Values, Leadership Styles, and Contexts of Environmental Leaders and Their Organizations*. Academy of Management Journal, vol. 43, No. 4, 571-604.
- EVEN W. E. Y MACPHERSON D. A. (1996), *Employer Size and Labor Turnover: The Role of Pensions*. Industrial & Labor Relations Review. pp. 1-10.
- FEIGENBAUM V. (1991), *Control Total de la Calidad*. CECSA
- GARCIA S. H. (2002), *Influencia del Tipo de Liderazgo en la Rotación de Personal en una Empresa Maquiladora*. Tesis de Grado. Ed. I.T.C.J. Cd. Juárez, Chih., Mex.
- GUTHRIE, J. P. (2000), *Alternative Pay Practices and Employee Turnover: An Organization Economics Perspective*. Group & Organization Management. p.1, pp. 9-11.
- HERSEY P., KENNETH H. BLANCHARD J. y DEWEY E. J. (1998), *Administración del Comportamiento Organizacional. Liderazgo Situacional*, Ed. Prentice Hall, pp. 90-91, 99-101, 121-124.
- HOM P.W., KATERBERG R. y HULIN C. L. (1979), *Comparative Examination of Three Approaches to the Prediction of Turnover*. Journal of Applied Psychology, Vol. 64, No. 3, pp 280-290.
- ISHIKAWA K. (1988), *¿Qué es el Control Total de Calidad? La Modalidad Japonesa*. Ed. Norma.
- IVERSON R. D y PULLMAN J. A. (2000), *Determinants of Voluntary Turnover and Layoffs in an Environment of Repeated Downsizing Following a Merger: An Event History Analysis*. Journal of Management, Vol. 26, No. 5, 977-1003.
- JEFFREY W. L. (1999), *Behavioral and Emotional Outcomes of Leadership in Task Groups*. Social Forces, pp. 1-23.
- JURAN J. (1989) *Juran y el Liderazgo para la Calidad*. Ed. McGraw Hill.
- MOBLEY W. H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences and Control*. Addison-Wesley Publishing Company, pp. 15-17, 64-65.
- MOWDAY R. T., PORTER L. W. y STEERS R. M. (1982), *Employee-Organization Linkages*. Ed. Academic Press, PP.107-123.
- NEWSTROM J. W. y DAVIS K. (1993), *Organizational Behavior. Human Behavior at Work*, Ed. McGraw Hill, pp. 122-125, 224-226.
- ROBBINS P. S. (1997), *Fundamentos del Comportamiento Organizacional*, Ed. Prentice Hall, pp. 156-159.
- _____. y COUTER M. (1996), *Administración*, Ed. Prentice Hall, pp.571-582.
- RUIZ L. I. (1999), *Efecto del Liderazgo Conductual en el Compromiso Organizacional de los operadores en una Empresa Maquiladora*, Tesis de grado. Ed. I.T.C.J. Cd. Juárez, Chih., México.
- SHARTLE C. L. (1956). *Performance Leadership*. Ed. Prentice Hall. E.U.A. pp.104-127.
- SHORES R. S. (1990). *A TQM Approach to Achieving Manufacturing Excellence*. Ed. Quality Press. Milwaukee, Wis. Pp. 45-92.
- STEERS R.M. y PORTER L.W: (1983). *Employee Commitment to Organizations. Motivation and Work Behavior*. Ed. McGraw-Hill.
- STOGDILL R. M. Y COONS A. E. (1957). *Leader Behavior: Its Description and Measurement*. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, Monograph No. 88 Columbus Ohio, E.U.A.
- VERDUGO V. B. (1990), *Labor Turnover in Transnational and National Maquiladoras Located in Mexicali, Baja California*. Tesis de Grado. Ed. The University of Texas at El Paso, E.U.A.