

Capítulo 6

La gestión del talento humano como estrategia clave para reducir la rotación de personal. Estudio de caso en Aptiv Los Mochis

Luis García-Valenzuela¹⁵

Valentín Arenas-Hernández¹⁶

Jorge Eugenio de Jesús Mora-Tordecillas¹⁷

Gustavo Fabián Pérez-Álvarez¹⁸

DOI: <https://doi.org/10.61728/AE21250477>



¹⁵ Facultad de Derecho y Ciencia Política, Unidad Regional Norte, en la Universidad Autónoma de Sinaloa, México. <https://orcid.org/0000-0003-4001-3204>. luislmsin@gmail.com.

¹⁶ Egresado de la Universidad Autónoma de Sinaloa, Unidad Académica de Negocios, México. <https://orcid.org/0009-0007-4421-4464>. arenasalberto13@hotmail.com.

¹⁷ Unidad Académica de Negocios en la Universidad Autónoma de Sinaloa, México. <https://orcid.org/0000-0002-6948-829X>. cpjorgemt@hotmail.com.

¹⁸ Unidad Académica de Negocios en la Universidad Autónoma de Sinaloa, México. <https://orcid.org/0000-0001-9590-7518>. fabian.perez@uas.edu.mx.

Resumen

El presente trabajo analiza la importancia del modelo de gestión de talento humano como estrategia para la retención de personal, basado en el estudio de caso de Aptiv Los Mochis, se investigó el proceso actual de contratación y supervisión de los operadores de producción en la empresa, y se identificó el grado de rotación de dicho personal en Aptiv Los Mochis. La investigación se basa en la población finita, para el desarrollo de este trabajo está constituida por los operadores del departamento de producción de la empresa Aptiv Los Mochis ubicada en Ahome, Sinaloa, la cual tiene un aproximado de 1000 trabajadores solamente en el turno matutino, se trabajó con un nivel de confianza 85 % y un margen de error del 15 % obteniéndose un tamaño de 23 cuestionarios. La cantidad es con base en el número de actores que se consideran importantes. El porcentaje del índice del grado de rotación de personal enero-julio 2022 fue del 47.61 %. Implementado este modelo de gestión de talento humano, obtendrán mejores resultados para los objetivos de la empresa. Reduciendo la tasa de rotación, con este modelo la motivación, la permanencia laboral y la satisfacción en el clima organizacional se volverán fundamentales para que los colaboradores tomen iniciativas propias para buscar oportunidad de crecimiento laboral en corto plazo.

1. Introducción

El modelo de *gestión del talento humano* hace una valoración especial para los trabajadores de una organización; lo considera bajo la categoría de “Persona” y elimina el uso de “Recurso Humano”. Bajo estas consideraciones, esta investigación se origina en este modelo. Majad Rondón (2016) hace una descripción de lo que señalan tanto Freedman (2004) como Díaz (2004), y sostiene que:

Las personas son valoradas por sus conocimientos, sus aportes intelectuales y talento en la consecución de las metas de las organizaciones. De allí que, no se considera válido utilizar el término recurso humano para referirse a sus miembros, pues se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que es el componente principal, con habilidades y características de toda una organización (p. 149).

Otro concepto propio de la presente lo precisa Chiavenato (2021) y describe a la gestión del talento humano como:

El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación del desempeño (p. 55).

Tradicionalmente, se tiene el uso de la categoría de Recurso Humano; sin embargo, este modelo da pauta para retomar el valor humano del sentido de la persona, otorgarle capacidad propia de establecer estrategias de superación propias, de crecimiento personal que contemplen estrategias de desarrollo organizacional.

Desde una perspectiva organizacional, la deficiencia en los modelos de gestión del capital humano genera incrementos en los costos operativos vinculados a procesos de reclutamiento, desarrollo organizacional, sistemas comunicacionales y programas de capacitación, lo cual obstaculiza la consecución de los objetivos estratégicos institucionales. Por tanto, las empresas deben diseñar estrategias de retención que consideren aspectos personales y grupales para crear vínculos más fuertes con sus empleados y lograr mayor permanencia laboral.

Este caso de estudio busca explicar la importancia que ejerce la gestión de talento humano para retenerlo para la organización Aptiv Los Mochis, por lo que se diseña un modelo de técnicas de retención con el fin de minimizar el grado de deserción laboral en la empresa Aptiv Los Mochis; ante ello, se hace necesario reconocer los motivos que originan la rotación en la gestión de esta empresa y las tácticas empleadas para evitarlo.

Por lo tanto, se pretende abordar lineamientos que, aun siendo teóricos, han sido planteados por este estudio de caso sobre estas variables, y que podrán orientar a las organizaciones durante su proceso de toma de decisiones.

2. Revisión de literatura

Pilligua-Lucas y Arteaga-Ureta (2018), en su artículo “El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía”, evidencian que las empresas que operan de la mano con recursos humanos mantienen una rotación de personal controlada y un entorno organizacional saludable.

Como señalan Guerra Rugel y Gálvez Quiróz (2020), tener un sistema deficiente de contratación de personal acarrea una serie de problemas que inciden directamente en los objetivos empresariales y los resultados alcanzados. Esto sucede cuando se contrata con un personal que no cubre los requisitos del perfil de puesto, ocasionando que sea sustituido por otro candidato, impactando negativamente la rotación de personal, uno de los principales problemas de la administración de capital humano y que, de no ser atendido, trae graves consecuencias para las organizaciones.

Cabrera, Ledezma, y Rivera (2011) señalan que la rotación de personal:

Es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales que no se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar (p. 85).

Chiavenato (1999) define la rotación de personal como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella, la cual puede ser provocada por factores internos o externos.

Guerra-Rugel y Gálvez-Quiróz (2020) señalan que entre las variables externas se identifican el contexto socioeconómico y los desequilibrios

entre la oferta y demanda laboral. Las variables internas pudiesen ser el paquete salarial y las prestaciones, las características físicas del área de trabajo, las políticas internas de contratación y selección y la planificación de los turnos.

Es por ello por lo que el propósito de esta investigación es conocer el grado de rotación de personal y los factores que ayuden a retener o disminuirlo mediante un modelo de gestión del talento humano en la empresa Aptiv Los Mochis. Estas variables, como la gestión del talento humano y la rotación de personal, se trabajaron de forma causal para conocer si impactan en los colaboradores con respecto al ambiente y entorno de esta organización.

2.1 Dificultades por la rotación de personal

Actualmente, una de las principales dificultades de crecimiento para las empresas mexicanas es la rotación de personal, atribuible a la falta de supervisión en la gestión del área de Talento Humano. El progreso organizacional radica en el empleado y en el conjunto de su conocimiento, destrezas, capacidades y competencias adquiridas durante su estancia en el puesto de trabajo.

La empresa Aptiv, antes llamada Alambrados y Circuitos de Los Mochis, S. A. de C. V., obtiene con diferentes procesos de contratación de personal, tales como publicidad para requerir personal utilizando los medios de comunicación, anuncios ambulantes, radio, periódico, entre otros. Utiliza herramientas para el cumplimiento laboral como reclutamiento y selección de personal, entrevistas directas con algún miembro del personal administrativo, chequeo médico, inducción organizacional, formación en el puesto y test psicométricos, todos gestionados por el área de talento humano.

La importancia de esta investigación igual contempla observar si se dan limitantes en la contratación de personal para que sea apto para el cargo, contribuyendo a minimizar la rotación de personal. En otras situaciones, se observa que una elevada rotación de personal en el área de producción suele atribuirse a procesos de contratación deficientes, ya que, al momento de seleccionar a los posibles candidatos, al omitir

una evaluación rigurosa de la experiencia previa, se contrata a personal que no posee las competencias necesarias para desempeñar su encargo.

En consecuencia, de ello viene la desmotivación del personal por incompetencias al manufacturar la labor que le corresponda, llamados de atención por parte de los jefes directos, renuncias o despidos que resultan en una elevada rotación de personal.

Esto ocasiona que no se incremente la experiencia necesaria en funciones del personal requeridas por la empresa, afectando la calidad de los servicios ofrecidos por esta organización.

Piña (2012), en el artículo titulado “¿Cómo lograr mayor efectividad personal y profesional?”, concluye que el rendimiento de los empleados en una organización está determinado por diversos factores, entre los cuales destacan la motivación, el tiempo libre para atender asuntos personales, las oportunidades de crecimiento profesional y los programas de desarrollo en el puesto de trabajo.

Esta situación de inestabilidad laboral causada por el fenómeno de rotación puede existir en el caso del presente estudio, y puede ocasionar que el recurso humano que carezca de capacitación perdure poco tiempo, y tiende a ser necesario el reemplazamiento del puesto, quedando vacante y posterior a este problema de gestión del talento humano de volver a capacitar constantemente al equipo recién contratado.

En el departamento de producción, el trabajo debe girar al logro de metas. Para que estas se puedan alcanzar, es de suma importancia contar con que el personal esté capacitado y, de preferencia, que tenga experiencia en trabajos similares al de la empresa; será percibido a través del proceso eficiente de reclutamiento de personal gestionado por el área de talento humano. Este estudio trae como propuesta conocer los factores dentro de la gestión de talento humano que provocan una alta rotación de personal en el departamento de producción, y formular un modelo de estrategia de reducción de rotación de personal.

El presente trabajo describe la importancia del modelo de gestión de talento humano como estrategia para la retención de personal: caso de estudio Aptiv Los Mochis. En su análisis se investigó el proceso que emplea actualmente la gestión de talento humano para la contratación y supervisión hacia los operadores de producción que laboran en la empresa

y se identificó el nivel de rotación de personal de producción que labora para la empresa Aptiv Los Mochis.

2.2 Acercamiento a la industria de la maquiladora

El término *maquila* proviene de la práctica en España donde los dueños de los molinos cobraban por moler el trigo de los agricultores. En la actualidad, hace referencia a cualquier proceso de fabricación parcial, ensamblaje o empaque realizado por una empresa distinta al fabricante original (Bohlander, Snell y Morris, 2018).

Concluyendo con Pablo Álvarez Icaza (1993), en su artículo “La industria maquiladora de exportación”, en términos generales define maquiladora como una empresa que manufactura, ensambla, procesa y repara materiales que son importados por el país destinatario, como México, para su posible reexportación.

INDEX (2025) describe el origen de la Industria Maquiladora de Exportación en México como una respuesta al aumento de los costos laborales en Japón y Estados Unidos durante los años sesenta, y señala que el 20 de mayo de 1965 se estableció la Política de Fomento al sector a través del Programa de Industrialización de la Frontera Norte.

La industria maquiladora en México ha desempeñado un papel clave en el desarrollo económico del país, especialmente en la generación de empleo, la atracción de divisas y el fortalecimiento de la balanza comercial. Según el Decreto para el Fomento y Operación de la Industria Maquiladora de Exportación, las empresas maquiladoras tienen como responsabilidad

crear fuentes de empleo, fortalecer la balanza comercial del país, a través de una mayor aportación neta de divisas; contribuir a una mayor integración interindustrial y coadyuvar a incrementar la competitividad internacional de la industria nacional y la capacitación de los trabajadores; así como impulsar el desarrollo y la transferencia de tecnología en el país (Secretaría de Economía, 1998, p. 1).

Estos objetivos siguen vigentes desde la publicación del decreto el 1 de junio de 1998, y han sido reafirmados en sus reformas posteriores. La

industria maquiladora cuenta ya con más de cinco décadas de historia en México, y actualmente el término se utiliza para referirse a cualquier tipo de manufactura, ya sea parcial, de ensamble o de empaque, realizada por una empresa distinta al fabricante original (Tijuana EDC, 2019).

El origen de las maquiladoras en México puede rastrearse hasta la década de 1930, particularmente entre 1934 y 1940, durante el gobierno del presidente Lázaro Cárdenas del Río. El 31 de agosto de 1933, Cárdenas promulgó la Ley de Perímetros Libres, como parte de un programa que respondía a las demandas de líderes locales en las zonas fronterizas. Esta ley establecía zonas de libre comercio, sentando las bases para el desarrollo posterior de la industria maquiladora (González, 2005).

2.3 Historia de Aptiv

La empresa Aptiv, ubicada en Los Mochis, Sinaloa, forma parte de una red global de manufactura automotriz que anteriormente operaba bajo el nombre de Delphi Automotive Systems, una de las seis divisiones de General Motors. Esta firma se especializaba en la producción de autopartes, abarcando áreas como baterías, sistemas de inyección de combustible, purificación atmosférica y sistemas de energía y motor. Su centro de ingeniería, Delphi-Juárez, con sede en Ciudad Juárez, Chihuahua, dependía de Delphi Energy y Engine Systems (Delphi-E), cuya matriz se encuentra en Detroit. En 1996, Delphi-Juárez contaba con aproximadamente 5500 empleados (Carrillo y Hualde, 1996).

Delphi-Juárez abrió sus puertas el 2 de julio de 1995, convirtiéndose en el primer centro de investigación, diseño y desarrollo de autopartes en México, con una inversión inicial de 150 millones de dólares. Su producción incluía arneses, solenoides y sensores (Lara Rivero, 2001). Esta decisión estratégica respondió a la necesidad de reducir costos y tiempos de entrega, lo que motivó el traslado del centro de investigación desde Anderson, Indiana, hacia Ciudad Juárez.

En 2017, Delphi Automotive se transformó en Aptiv, una compañía enfocada en soluciones tecnológicas para la movilidad segura, ecológica y conectada. Esta transición marcó un cambio de enfoque hacia la innovación en vehículos autónomos y sistemas inteligentes, heredando un

equipo de casi 60 000 trabajadores mexicanos con décadas de experiencia en manufactura y diseño de clase mundial (Mexico Industry, 2018).

Aptiv Los Mochis, anteriormente conocida como Alambrados y Circuitos Eléctricos de Los Mochis S. A. de C. V. (Delphi ACE Connection Systems), es una empresa maquiladora con más de tres décadas de presencia en la ciudad. Actualmente, emplea a aproximadamente 3800 personas, entre operadores de producción y personal administrativo, consolidándose como una de las principales fuentes de empleo industrial en la región (Mexicoo.mx, 2020).

La compañía forma parte de Aptiv PLC, una empresa estadounidense especializada en el desarrollo y manufactura de autopartes de alta tecnología para diversas marcas automotrices, incluyendo General Motors y Chevrolet, así como en la producción de componentes eléctricos para vehículos a nivel global (Aptiv, 2024).

2.4 Punto de vista de la dirección sobre el origen y evolución de la rotación de personal

Según Littlewood Zimmerman (2006), el concepto de rotación de personal ha captado la atención académica desde hace más de tres décadas, lo que ha dado lugar al desarrollo de diversos modelos explicativos sobre este fenómeno. Las organizaciones con alta rotación suelen ser percibidas negativamente, ya que este comportamiento puede reflejar problemas estructurales o de gestión interna. Para abordar esta problemática, se propone el enfoque de la Gestión del Talento Humano (GTH), el cual incide directamente en los comportamientos y actitudes del personal, afectando indicadores como la productividad, la satisfacción laboral y la rotación voluntaria y, por ende, los resultados organizacionales (Littlewood Zimmerman, 2006).

Aspectos relevantes que se analizan como efectos de la rotación de personal en una empresa serían la moral; esta se ve afectada cuando hay mucha rotación entre el personal, desdibujando los grupos informales que se crean al interior de la organización. Esta conduce a una capacitación constante que se vuelve problema, además de los costos que representan el tiempo que se emplea en ellas.

Estos puntos se mantienen en el instrumento (entrevista) que se aplicó en la empresa Aptiv Los Mochis; se llega a la siguiente consideración: los niveles de productividad se ven afectados a la baja, sumando los costos cuando la rotación es más grande, y por último, la ausencia de trabajo en equipo y, en contraparte, cuando se da la relación informal, esto permite establecer un vínculo de confianza y simpatía.

La rotación constante de personal puede afectar negativamente el ambiente laboral. En contextos donde los equipos están bien establecidos, los empleados tienden a colaborar más eficazmente y a apoyarse mutuamente. Sin embargo, cuando hay una alta rotación de nuevos integrantes, los empleados veteranos pueden desarrollar sentimientos de resentimiento y hostilidad hacia los recién llegados, lo que genera divisiones internas, reduce la productividad y aumenta el riesgo de conflictos laborales (HumanSmart, 2023).

La rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar (Robbins, 1998).

Pero el fenómeno conocido como rotación de personal es muy latente en esta organización desde sus inicios hasta la actualidad, y esa problemática crítica que momentáneamente atraviesa la empresa son las altas demandas de producción por parte de sus clientes o necesidades que deben ser cubiertas en los puestos o vacantes laborales. La parte de gestión de talento humano tiende a contratar sin cuidar las necesidades que esta organización exige, situando en riesgo la integridad tanto del personal ya establecido, la producción y la calidad del producto, así como a la empresa misma.

Para explicar las Estrategias de Retención, se retoma el análisis que hace Gonzales Miranda (2009) y su aporte a este importante tema, donde retoma a diferentes autores, creando su marco conceptual, el mismo que nos facilita y ubica nuestro objeto de estudio, desde diversas estrategias como la satisfacción, la cultura organizacional, el clima organizacional, en el análisis que hace desde diferentes actores.

Para el concepto de gestión humana, que es el área de gestión de personal, tiene como función principal administrar tanto al personal nuevo como al ya existente dentro de la empresa, asegurando que realicen sus tareas de manera adecuada y supervisando la mejora continua de sus labores. Es de acuerdo con Martha Alles, quien en el artículo “La Evaluación del Desempeño Laboral” puntualiza que la gestión del talento humano es la herramienta para supervisar en el aspecto laboral al empleado o colaborador de una organización con procesos en cadena (Alles, 2000).

- Reclutamiento
- Selección
- Incentivos
- Seguridad industrial
- Causas de la Rotación le Personal

Según Cegos España (2025), las empresas pueden acometer procesos de rotación de personal por diversas causas, tanto estratégicas como operativas. Estas variables pueden influir directa o indirectamente en la decisión de renovar o reestructurar el equipo humano:

- Costes asociados a la rotación.
- Incrementos en la motivación.
- Inseguridad laboral.
- Cambios en la productividad.
- Modificaciones en el clima organizacional.

Las consecuencias de la rotación de personal pueden ser positivas o negativas, pero dependen del nivel de gestión y control aplicado (Cegos España, 2025).

Según Robbins et al. (2013), determinan que un proceso para decretar la magnitud de éxito que ha obtenido una organización es la culminación de objetivos y actividades laborales. La medición del desempeño laboral a nivel organizacional proporciona una evaluación sobre el grado en que cada individuo cumple con las metas estratégicas establecidas.

2.5 Gestión del Talento Humano

Según Pacheco y Siancas (2015), afirman que la gestión del desarrollo del talento humano no es un proceso rápido y sencillo, dado que dentro del proceso no solo se enfocan en fortalezas que pueda poseer el trabajador, sino también en los puntos que sean una mejora para sí mismos y de esta forma tener un grado oportuno de desarrollo profesional, como personal.

Para obtener resultados para esta investigación mediante la recolección de los datos que sean necesarios para cumplir con los objetivos del caso de estudio, se pondrá en práctica la técnica o herramienta de recolección de datos: cuestionario y entrevista.

Las herramientas de recolección de datos acordes para este proyecto de investigación fueron el cuestionario y la entrevista, ya que tratamos de dos tipos de variables a dimensionar y estas técnicas nos darán el apoyo para establecer todos los datos certeros al objeto del caso de estudio, nos facilitarán información más verídica y nos darán a conocer la población que se estudia.

Los instrumentos estarán formados por 15 preguntas que se dividen de la siguiente manera: 5 preguntas que utilizarán mediante una entrevista al departamento de la Gestión del talento humano para conocer los procesos de contratación. 10 preguntas mediante un cuestionario que se le aplicará al personal de producción, que se dividen de la siguiente manera: 5 preguntas que nos proporcionen el grado del porqué de la rotación del personal, y 5 preguntas que nos aporten ideas para diseñar una estrategia para el desarrollo de personal a corto plazo y de esta manera disminuir la rotación del personal de producción en la empresa APTIV Los Mochis.

3. Metodología

3.1 Cuestionario con respuesta de opción múltiple

De acuerdo con los datos obtenidos por parte de la gestión del talento humano, se puede identificar el alto grado de rotación de personal de los dos periodos de contratación; el primer periodo fue en enero 2022 y el segundo periodo fue en julio 2022. Para determinar el índice de rotación

de personal, se basa en diferentes características de la empresa donde:

R= Tasa de rotación

S= Personal que dejó la empresa

I= Personal con la que había iniciado el periodo

F= Personal que había al final del periodo

Conforme a la información recopilada, en el mes de enero del 2022 contrataron 100 operadores y en el mes de julio del mismo año contrataron 30 operadores más para el área de producción; durante ese lapso había un registro de 50 operadores que dejaron de laborar. Para conocer el porcentaje de esos 2 periodos, se calculó de la siguiente manera:

$$R = S / ((I + F) / 2) \times 100$$

$$R = 50 / ((130+80) / 2) \times 100 = 47.61 \%$$

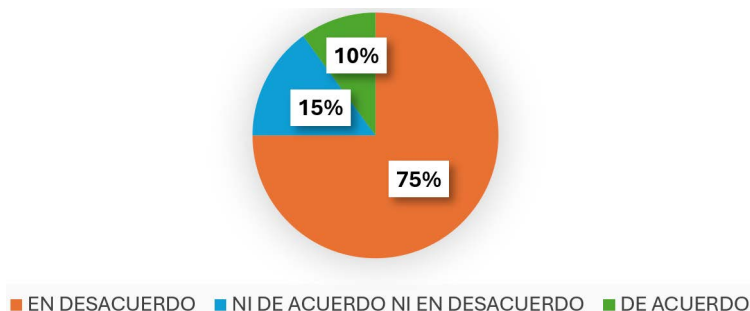
4. Resultados

El porcentaje del índice del grado de rotación de personal enero-julio 2022 fue del 47.61%. Para conocer los fenómenos que influyen la rotación de persona se les aplico a 23 operadores de producción un cuestionario con respuestas de opción múltiple como instrumento de investigación que laboran en la empresa Aptiv Los Mochis, el cuestionario está estructurado de la siguiente manera.

4.1 ¿El esfuerzo que realiza usted y sus compañeros de trabajo, para cumplir los objetivos de la empresa son reconocidos por su supervisor?

Figura 1

Reconocimiento del esfuerzo por parte de la administración



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada.

De acuerdo con el registro del cuestionario, se ve claramente que los elogios y reconocimientos por parte de los superiores son muy nulos hacia los trabajadores; el 75 % respondió claramente que no cuentan con la parte motivacional en la organización, mientras que al 15 % y al 10 % de los actores que respondieron la parte motivacional les parece algo monótono.

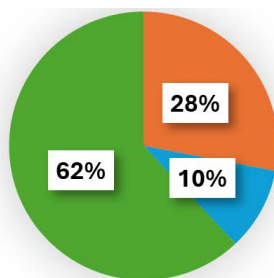
En el ámbito laboral, Robbins (2004) concluye que la motivación laboral es la disposición para realizar un esfuerzo significativo con el fin de alcanzar las metas organizacionales, siempre y cuando dicho esfuerzo permita satisfacer una necesidad personal.

Reconocer la labor del trabajador es primordial, ya que es una de las principales fuentes de satisfacción, favoreciéndole la sensación de bienestar laboral, estimulándolos a cumplir metas para conseguir el éxito de la empresa.

4.2 ¿Las actividades que realiza usted en su puesto de trabajo son claras desde el inicio hasta finalizarlas?

Figura 2

Claridad en las funciones a desempeñar



■ DE ACUERDO ■ NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO ■ EN DESACUERDO

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada.

El 62 % respondieron que al momento de asignarles un área específica de trabajo no saben cómo iniciar sus actividades; solo tienen posteados imágenes y procedimientos que dicen desconocer si la información está actualizada. El 28 % del personal respondió tener una percepción, ya que la mayor parte de este porcentaje de actores son reingresos y conocen ciertas funciones; al 10 % simplemente no les interesa conocer los procesos que se les indiquen.

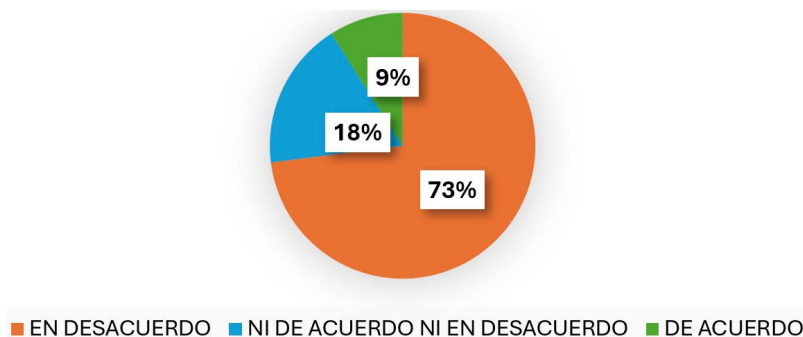
Mondy y Noe (1997) definen: “Un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización; por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”.

Los puestos de trabajo son el vínculo principal entre empleados y la misma empresa para laborar en un contexto de trabajo satisfactorio y de esta forma la empresa obtenga incrementos productivos a través del personal adecuado, desarrollando su eficacia y eficiencia.

4.3 ¿Las obtenciones de ascensos corresponden al esfuerzo realizado del trabajador?

Figura 3

Ascensos son obtenidos por méritos



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada.

Para la gran mayoría de los operadores de producción, obtener un ascenso laboral mínimo es muy poco probable de obtenerlo, ya que el 73 % aseguran que estas promociones dentro de la empresa no son muy comunes, ya que testifican que el favoritismo y la influencia son fenómenos que frenan a muchos operadores que quieren y buscan una oportunidad de crecimiento; el 18 % dicen que las oportunidades de desarrollo no les atraen de ningún índole laboral, mientras que el 9 % concluyen que las oportunidades dentro de la organización para crecer son certeras.

Chiavenato (2000) define el desempeño laboral:

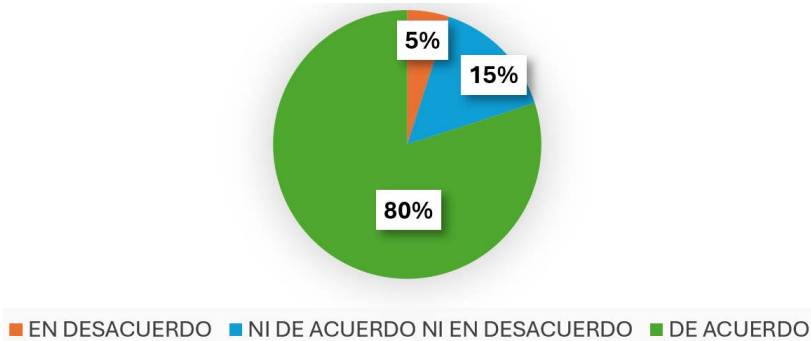
Como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización (p. 359).

Un ascenso o promoción o ascenso laboral es un proceso mediante el cual los supervisores o jefes directos otorgan oportunidad de crecimiento a un trabajador que cumple y se apega a las normas jerárquicas de la organización, permitiéndoles un avance de carrera laboral, otorgándoles mayor responsabilidad e incluso mejor sueldo.

4.4 ¿El salario, las prestaciones y los beneficios que la empresa Aptiv Los Mochis le ofrece antes de firmar su contrato de trabajo son los que realmente recibe y se estipula en su nómina de pago?

Figura 4

Recibes el salario y demás beneficios como se estipula en el contrato



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada.

El 80 % respondió que si reciben las prestaciones que la empresa APTIV ofrece pero que es el mismo el salario que tiene un operador de nuevo ingreso al de un operador con años de antigüedad, el 15 % de los actores dicen que saben de la existencia de estas prestaciones, pero no les compete conocer la estructura de sus nóminas de pago, el 5 % contestaron que si son las prestaciones que se les ofrecen y vienen estipulado en el tríptico de información que se les comparte durante el curso de inducción.

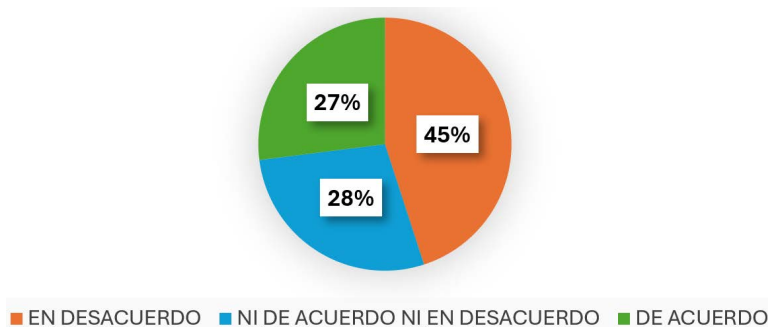
Por lo tanto, Chiavenato (2007) concluye que las prestaciones sociales son las facilidades, ventajas, comodidades, y servicios que una organización ofrece a sus trabajadores para contra restarles esfuerzos y preocupaciones. Dichas prestaciones son indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral en el esquema del clima laboral satisfactoriamente productivo.

Las prestaciones y los beneficios son lo que todo patrón debe otorgar a sus empleados sin distinción. El objetivo de las prestaciones laborales es que estén orientadas a mejorar la condición de vida de los trabajadores, reducir gastos y dándoles recursos que faciliten sus desarrollos culturales y sociales.

4.5 ¿La seguridad y estabilidad laboral en Aptiv Los Mochis es más alta que el de la competencia?

Figura 5

La seguridad y estabilidad laboral es la mejor de la ciudad



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada.

El 45 % de los actores respondieron que la estabilidad laboral en APTIV no es segura, ya que manejan contratos de trabajo temporales, manteniéndolos en la incertidumbre de que en un momento dado pierdan su trabajo; el 28 % respondió que no les ocupa laborar con contratos por tiempos definidos y el 27 % contestó que les parece correcto que manejes procesos de contratación así, ya que muchas personas solo ingresan a trabajar y en poco tiempo renuncian de manera imprevista.

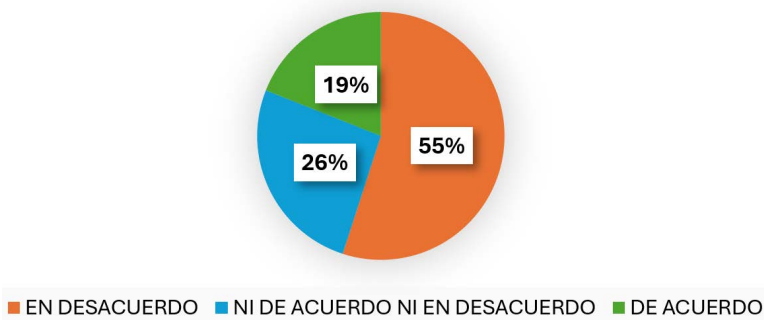
En acorde con Socorro (2006), puntualiza que la estabilidad laboral debería ser comprendida como la responsabilidad compartida que posee tanto el patrón como el empleado de asegurar su participación efectiva en el ambiente laboral mientras ambas partes garanticen la adición de valor a los procesos, productos o servicios que ofrezcan o generen.

La seguridad y la estabilidad laboral pretenden otorgar un carácter permanente a la relación de trabajo, donde la separación del vínculo laboral depende únicamente de la voluntad del trabajador y solo por excepción de la del patrón o de las causas que hagan imposible su estancia en la organización.

4.6 ¿En mi trabajo, me resulta fácil aplicar la formación que he recibido?

Figura 6

La capacitación se aplica a mi labor diaria



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada.

El 55 % contestó que es complicado aplicar cualquier proceso informativo que haya recibido, ya que dicen que, al hacer la práctica en las áreas de trabajo asignadas, la manera en la que la emplean es totalmente diferente y no les permiten compartir idealismos entre empleados y patrones; el 26 % dice que no les interesa saber si los procesos deben ser sistematizados como se los estipularon en el curso de inducción, y el 19 % que les parece fácil aplicar, ya que este número de actores son operadores de reingreso y esto les da la confianza de debatir sus ideas ante sus patrones.

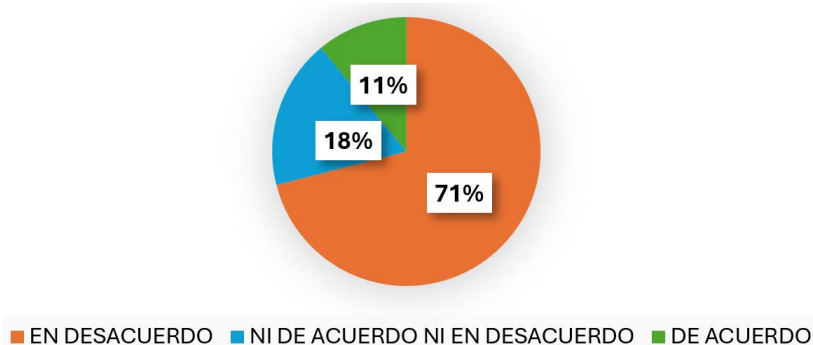
En este sentido, para Chiavenato (1999), un proceso sistemático “es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito” (p. 21).

El enfoque sistemático permite identificar una importante característica del funcionamiento organizacional. Las empresas pueden alcanzar sus resultados resaltando de distintas maneras los diferentes componentes, o utilizando, usando diferentes estrategias.

4.7 ¿Hay oportunidades disponibles para mí para desarrollar nuevas habilidades?

Figura 7

La empresa ofrece oportunidades de desarrollo laboral



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada.

El 71 % responde que las oportunidades para desarrollar nueva habilidad son escasas ya que los jefes directos de producción estancan a los operadores en una sola área de trabajo y esto les impiden conocer y desarrollar otras áreas de oportunidad, el 18 % de los operadores de producción respondieron que no les interesa el área que se les asigne y el 11 % de los trabajadores dicen que si hay oportunidad siempre y cuando seas parte del favoritismo y la influencia laboral.

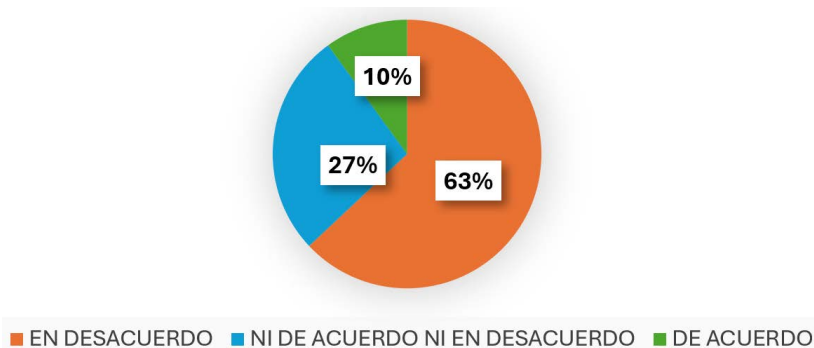
De acuerdo con la experta en recursos humanos Martha Alles (2017), las competencias son características de forma individual de personalidad, esto sucede en el comportamiento que da resultado un desempeño exitoso. En lo cual la competencia viene a ser un elemento en el perfil del trabajador sumamente importante.

El trabajador debe de poseer un conjunto de competencias para desarrollar exitosamente sus actividades dentro de la organización, en lo cual la competencia laboral es primordial para conocer la habilidad que todos los trabajadores demuestren, aplicando conocimientos, interés, aptitudes, etc. Con la finalidad de lograr adentrarse a su puesto de trabajo, para que sepan dar respuesta ante una posible problemática de su puesto de trabajo.

4.8 ¿Está usted satisfecho con la formación que recibió por su trabajo actual?

Figura 8

Satisfacción con la capacitación laboral



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada.

El 63 % de los operadores de producción dicen que la falta de la evaluación de sus desempeños laborales y habilidad la consideran no satisfactoria, porque no hay una persona clave que les dé seguimiento en el desarrollo de sus conocimientos; el 27 % de los operadores responden que no tienen interés si existiera tal evaluador de desempeño laboral, y el 10 % restante contestaron que se sienten satisfechos siempre y cuando entren en el esquema del nepotismo laboral.

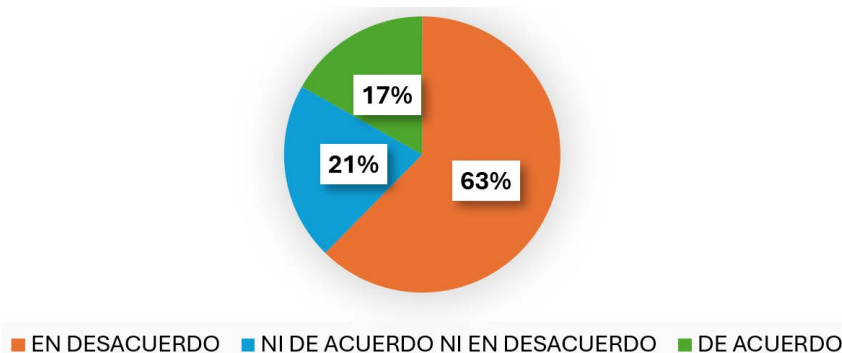
Por esta razón, Edwin Locke (2018) contextualiza la satisfacción laboral y la define como un estado emocional positivo y placentero resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del trabajador.

La satisfacción de la formación laboral tiene el grado de conformidad del trabajador de acuerdo con su entorno y las condiciones de trabajo, ya que está directamente relacionada con el avance de la organización, la calidad laboral, la rentabilidad y la productividad.

4.9 ¿Me anima a tomar la iniciativa en la determinación de mi propio desarrollo laboral?

Figura 9

Me motivan para mejorar mis condiciones laborales



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada.

Claramente entendemos que el 63 % de los operadores de producción contestaron que no se esfuerzan para desarrollar sus propias habilidades laborales, ya que no encuentran una motivación clave que los estimule a cumplir con dicha actividad; el 21 % responde que la iniciativa propia para desarrollarse laboralmente no es prioridad; el 17 % de los actores dicen que aplicar la iniciativa, aunque pase desapercibida por sus superiores, les da seguridad y estancia laboral.

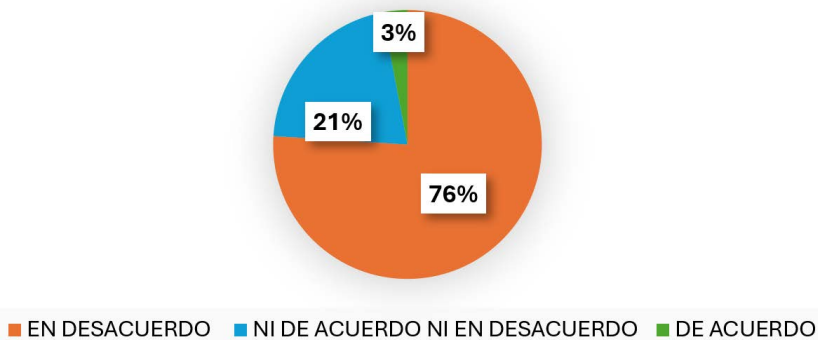
De acuerdo con Henri Fayol (2022), conceptualiza a la iniciativa como una motivación que estimula a los trabajadores de una organización para llevar a cabo sus actividades, reforzando a la empresa.

Tener iniciativa es desarrollar las habilidades laborales, y son importantes para que aumente la productividad en el trabajo, optimicen los conocimientos de sus trabajadores aprovechando al máximo sus destrezas y de esta manera se cuente con grandes niveles de satisfacción dentro de la organización.

4.10 ¿Tengo una oportunidad de desarrollo laboral dentro de la empresa Aptiv Los Mochis?

Figura 10

Hay oportunidades de desarrollo en la empresa



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta aplicada.

Esta pregunta es clave para darnos cuenta de que el desarrollo laboral en la empresa APTIV es insuficiente y la oportunidad para los operadores es carente. El 76 % de los trabajadores respondieron que es muy difícil tener oportunidad de crecimiento dentro de esta organización; el 21 % dice que solo van a cumplir con sus obligaciones laborales, ya que buscar oportunidad de crecimiento laboral no es de su primacía; el 3 % contestaron que sí tienen oportunidad de crecimiento siempre y cuando tengan lazos afectivos o familiares con los patrones directos.

Según Euroinnova (2025), el desarrollo laboral está estrechamente vinculado al sentido de superación personal, al crecimiento empresarial y a los factores que motivan la mejora del entorno de trabajo, como las relaciones laborales, las competencias y las nuevas experiencias.

5. Conclusiones

En el transcurso de la experiencia laboral hemos sido partícipes y testigos de que muchas empresas han tenido cuestiones desfavorables a consecuencia de la rotación de personal. Para finalizar, este estudio de caso nos deja una serie de conocimientos y los resultados de las experiencias

que se obtuvieron durante la investigación, así como controversias que posiblemente procedan de nuevas indagaciones del caso. Se explica que todo lo que se hace dentro de la organización Aptiv Los Mochis debe tener un orden y un objetivo. Hablándose entonces de un modelo de gestión de talento humano, dirigido al personal de producción, donde la satisfacción laboral en todos los aspectos sea lo primero, aplicando acciones acertadas para evitar o disminuir la rotación de personal, dándole muchos beneficios al trabajador como a la empresa, cumpliendo objetivos, garantizando ventajas ante la competencia y logrando en unión el éxito organizacional.

La satisfacción laboral, se analiza como un sostén importante para las empresas y a la cual se le debe poner atención, aún más en la época de economía cambiante que vivimos. Es fundamental, para la subsistencia de una organización, así como para su permanencia y progreso, contando con personas contentas y alineadas en sus roles laborales. Cada trabajador tiene necesidades y motivaciones particulares para aplicarse en el ámbito laboral y la única manera de poder complacerlas es saber cuáles son. Del mismo modo, la empresa debe estar interesada en el bienestar de sus colaboradores, pues de lo contrario no tiene sentido hablar de salario emocional, modelos de gestión, políticas de ingreso y retención de los mejores talentos.

El talento laboral es considerado en tres elementos claves: acción, capacidades y compromiso. De esta manera, tener una buena gestión de talento humano puede evaluar, transformar y desarrollar, dependiendo de las necesidades de la organización; esto es solo con el fin de lograr el buen desempeño laboral de los colaboradores, beneficiando así varios aspectos dentro de la empresa. Es por ello que hoy el talento se considera fundamental en las organizaciones inteligentes. Así que cada vez adquiere mayor importancia gestionar el talento del personal como una forma de incrementar la innovación y la productividad empresarial.

Por lo tanto, la rotación de personal, que es el objeto de estudio principal de esta investigación, se recomienda que la gestión del talento humano de la empresa APTIV Los Mochis tome en cuenta aplicar las acciones para darle solución a este fenómeno, con base en los resultados que se obtuvieron del instrumento asignado a los operadores de producción,

que claramente percatamos que va en aumento. Es por ello que, como conclusión, para afrontar esta problemática, se propone que se asignen entrenadores calificados que dominen y conozcan las áreas de producción. Los entrenadores deben utilizar como herramienta cognoscitiva las evaluaciones hacia los operadores para que se les reconozcan sus funciones como trabajadores, analicen sus destrezas y conocimientos sobre la organización, identifiquen sus fortalezas con elogios y retroalimentación. Implementado este modelo de gestión de talento humano, obtendrán mejores resultados para los objetivos de la empresa. Disminuyendo la tasa de rotación a un 70%, ya que con este modelo la motivación, la permanencia laboral y la satisfacción en el clima organizacional se volverán fundamentales para que los colaboradores tomen iniciativas propias para buscar oportunidad de crecimiento laboral en corto plazo.

Agradezco enormemente la participación de la psicóloga encargada de la gestión del talento humano y a los operadores de producción, por la disponibilidad y el apoyo de aplicar los instrumentos para obtener datos importantes e información relevante de la empresa APTIV Los Mochis. Espero gratamente que esta estrategia de gestión de talento humano también sea aplicable para más empresas del sector industrial.

Referencias

- Alles, M. (2000). *La evaluación del desempeño por competencias*. http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/176493/TFG_2018_Masia%20LLanes_Cristina.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Alles, Martha. (2014). *Inicio de un proceso de selección*. <https://es.scribd.com/document/240305175/Capitulo-3-Martha-Alles>
- Aptiv. (2024, 23 de julio). *Plantas México*. <https://www.aptiv.com/es/ativ-en-mexico/plantas-mexico>
- Bohlander, G. W., Snell, S. A., y Morris, S. S. (2018). *Administración de recursos humanos* (17.ª ed.). Cengage Learning.
- Cabrera, R., Ledezma, T., y Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal. *Revista de la Facultad de nuevo león*, 85. <https://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>

- Carrillo, J., & Hualde, A. (1996). Maquiladoras de tercera generación: El caso de Delphi-General Motors. *Revista Espacios*, 17(3). <https://www.revistaespacios.com/a96v17n03/51961703.html>
- Cegos España. (2025, febrero 24). *Rotación de personal: causas, consecuencias y soluciones para tu empresa*. <https://www.cegos.es/insights/blog/mejores-practicas-en-recursos-humanos/rotacion-de-personal-causas-consecuencias-y-soluciones-para-tu-empresa>
- Chiavenato, A. G. (1999). *Propuesta de un plan de estímulo para lograr la motivación*. 21. <https://es.studenta.com/content/113597501/propuesta-de-un-plan-de-estimulos-para-lograr-la-motivacion-y-disminuir-la-rotac>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos* (5ª ed.). McGraw-Hill. [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHIAVENATO.pdf)
- Chiavenato, I. (2000). *Desempeño laboral en las Mipymes*. 359. <https://repositorio.unan.edu.ni/15173/2/15173.Ipdf>
- Chiavenato, I. (2021). *¿Qué es la gestión del talento humano y para qué sirve?* <https://www.deustoformacion.com/blog/recursos-humanos/que-es-gestion-talento-humano-para-que-sirve>
- Chiavenato. (2007). *Ventajas competitivas que generan las prestaciones sociales*. 319. <http://virtual.urbe.edu/tesispub/0085937/cap02.pdf>
- Euroinnova. (2025). *¿Qué es desarrollo laboral?*. <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-desarrollo-laboral>
- Fayol, H. (2022). *Cómo gestionar una empresa: principios de Fayol*. <https://www.randstad.es/tendencias360/como-gestionar-una-empresa-principios-de-fayol/>.
- Frank, Herman. (2006). *Antecedentes de la rotación voluntaria de personal*. 25. <https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf>
- Guerra-Rugel, S. D., y Gálvez-Quiróz, N. W. (2020). *Estrategias de retención de talento y la rotación de personal en la empresa Serlitech S.A.C., Lima 2019* [Trabajo de investigación para optar el grado de Bachiller en Administración de Negocios, Universidad Tecnológica del Perú]. Facultad de Administración y Negocios. <https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/3198>

- Gonzales, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(56), 45-72. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- González, M. (2005). La industria maquiladora en México: evolución y perspectivas. *Revista Comercio Exterior*, 55(6), 482–490. <https://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/55/6/482/>
- Hernández Samperi, M. (2008). Sampieri estudio de casos. Obtenido de Sampieri estudio de casos
- Hernández, & Baptista. (2006). *Tipos de investigacion de nivel de profundidad*. 108. <https://1library.co/article/tipos-de-investigaci%C3%B3n-por-el-nivel-de-profundidad.ynex6gly>
- HumanSmart. (2023). *¿Cómo afecta la rotación de personal a la productividad organizacional y qué estrategias de retención se pueden aplicar para contrarrestar este problema?* <https://blogs-es.humansmart.com.mx/articulo-como-afecta-la-rotacion-de-personal-a-la-productividad-organizacional-y-que-estrategias-de-retencion-se-pueden-aplicar-para-contrarrestar-este-problema-50179>
- INDEX. (2025, 11 de octubre). *Historia de la manufactura en México*. <https://index.org.mx/historia/>
- Lara Rivero, A. (2001). Convergencia tecnológica y nacimiento de las maquiladoras de tercera generación: el caso Delphi-Juárez. *Región y Sociedad*, 13(21), 35–66. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252001000100002
- Littlewood Zimmerman, H. F. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, 35(97), 7–25. https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2448-76782006000100007
- Locke, E. (2018). *Satisfacción Laboral: Qué Es y Cómo Medirla*. <https://blog.starmeup.com/es/engagement-recognition-es/satisfaccion-laboral-guia-completa/>
- Lucas, C. F. (2018). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía*. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/html/>
- Majad Rondón, M. (2016). Gestión del talento humano educativa. *Revista de investigación*, 40(88), 148-165. <http://www.redalyc.otg/articulo,oa?id=376147131008>

- Mexico Industry. (2018, mayo 1). *Aptiv ve hacia el futuro con autos autónomos*. <https://mexicoindustry.com/noticia/aptiv-ve-hacia-el-futuro-con-autos-autnomos>
- Mexicoo.mx. (2020). *APTIV en Ahome, Sinaloa*. <https://mexicoo.mx/aptiv-en-ahome-sinaloa-9318647>
- Mondy, W. y Noe, R. (1997). *Diseño de puestos de trabajo: conceptos, análisis y descripción*. <https://www.gestiopolis.com/disenio-de-puestos-de-trabajo/>
- Pacheco, Ángel Jesús y Siancas, Javier. (2015). *Sistema para la gestión del desarrollo del talento humano*. Universidad Nacional de Trujillo. Peru.
- Pérez, M. D. (2006). *La gestión del potencial humano en las organizaciones: una propuesta metodológica desde la psicología*. [Tesis doctoral, Facultad de Psicología]. Universidad de La Habana. <https://accesoabierto.uh.cu/s/scriptorium/item/2180342>
- Pilligua Lucas, C. F., y Arteaga Ureta, F. M. (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas: Estudio caso Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:211790064>
- Piña, C. (2012). ¿Cómo lograr mayor efectividad personal y profesional? <https://www.coursehero.com/file/pucsr/para-cada-puesto-para-de-esta-manera-tener-una-mejor-predicci%C3%B3n-del-desempe%C3%B1o/>
- Robbins, S. (2004): *Comportamiento Organizacional*. 10ª edición. San Diego State University. Pearson.
- Robbins, Stephen, & Coulter. (2013). *Liderazgo organizacional y desempeño laboral*. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35196/cerron_aj.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Robbins. (1998). *El impacto de la Rotación de Personal*. 343. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>
- Secretaría de Economía. (1998). Decreto para el Fomento y Operación de la Industria Maquiladora de Exportación. *Diario Oficial de la Federación, 1 de junio de 1998*. <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/55451/D31.pdf>

- Siamperi, R. H. (s. f.). *Los Métodos Mixtos*. 547. <https://www.postgradoune.edu.pe/pdf/documentos-academicos/ciencias-de-la-educacion/15.pdf>
- Sierra. (1998). *La entrevista cualitativa como técnica de la*, 3. <https://www.redalyc.org/pdf/916/91610102.pdf>
- Socorro. (2006). *Desempeño laboral y estabilidad del personal*. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010
- Tijuana EDC. (2019). *Historia de la industria maquiladora en México: antecedentes*. <https://es.tijuanaedc.org/historia-de-la-industria-maquiladora-en-mexico-antecedentes/>

