EDUCACIÓN
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Matamoros

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS:

“Influencia de la satisfacción laboral y la rotación de empleados”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

PRESENTA:

PAULINA MANUEL PANTOJA

DIRECTOR DE TESIS

DRA. ILEANA GUZMÁN PRINCE

H. Matamoros, Tamaulipas, México mayo 2025

Excelencia en Educación Tecnológica®
Tecnología es progreso®

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE MATAMOROS

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

TESIS:

“Influencia de la satisfacción laboral y la rotación de empleados.”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL

PRESENTA:

PAULINA MANUEL PANTOJA

DIRECTOR:

DRA. ILEANA GUZMÁN PRINCE

ASESORES:

SECRETARIO: Dr. Miguel Ángel Medina Alvarez

VOCAL: Dr. Daniel Gonzalo Galvan Rodriguez

H. Matamoros, Tamaulipas, México Junio 2025

Cesión de derechos

AUTORIZACIÓN DE USO DE DERECHOS DE AUTOR OTORGADO POR

Paulina Manuel Pantoja mayor de edad, con domicilio ubicado en Las Fuentes #225 Fraccionamiento Estancias Residencial en mi calidad de titular y autor de la tesis denominada "Influencia de la satisfacción laboral y la rotación de empleados", quien para todos los fines del presente documento se denominará EL AUTOR Y/O TITULAR, suscribo el presente documento de autorización de uso de derechos patrimoniales de autor a favor del Instituto Tecnológico de Matamoros el cual se regirá por clausulas siguientes:

PRIMERA – AUTORIZACIÓN: EL AUTOR Y/O TITULAR, mediante el presente documento autoriza la utilización de los derechos patrimoniales de autor al Instituto Tecnológico de Matamoros, de la tesis denominada "Influencia de la satisfacción laboral y la rotación de empleados", a través del Repositorio Institucional del Tecnológico Nacional de México (en lo sucesivo TecNM) y en el Repositorio Nacional, que puede ser consultado en la liga electrónica: (https://www.repositorionacionalcti.mx/).

SEGUNDA - OBJETO: Por medio del presente escrito, EL AUTOR Y/O TITULAR Autoriza al Instituto Tecnológico de Matamoros, a través del Repositorio Institucional del Tecnológico Nacional de México (en lo sucesivo TecNM) y en el Repositorio Nacional para que de conformidad con la Ley Federal del Derecho de Autor y la Ley de la Propiedad Industrial, use los derechos del documento antes referido, con fines exclusivamente académicos.

TERCERA - TERRITORIO: Los derechos aquí Autorizados se dan sin limitación geográfica o territorial alguna.

CUARTA – ALCANCE: La presente autorización se da tanto para formato o soporte material, y se extiende a la utilización en medio óptico, magnético, electrónico, en red, mensajes de datos o similar conocido o por conocer, del ejemplar o número respectivo de la publicación.

QUINTA – EXCLUSIVIDAD: La autorización de uso aquí establecida no implica exclusividad en favor del Instituto Tecnológico de Matamoros. Por lo tanto, EL AUTOR

Y/O TITULAR en su carácter de autor de la obra objeto del presente documento se reserva el derecho de publicar directamente, u otorgar a cualquier tercero, autorizaciones de uso similares o en los mismos términos aquí acordados.

SEXTA - DERECHOS MORALES (Créditos y mención): La Autorización de los derechos antes mencionados no implica la cesión de los derechos morales sobre los mismos por cuanto en conformidad con lo establecido en los artículos 18, 19, 20, 21, 22 y 23 de la Ley Federal de Derechos de Autor, dada la cuenta que estos derechos son inalienables, imprescriptibles, irrenunciables e inembargables. Por lo tanto, los mencionados derechos seguirán radicados en cabeza de EL AUTOR Y/O TITULAR, y siempre deberá mencionarse su nombre cuando se utilice la obra.

SÉPTIMA - AUTORIA: EL AUTOR Y/O TITULAR, declara y ratifica que el material objeto de la presente y fue realizada por él (o ella) sin violar o usurpar derechos de Propiedad Intelectual de terceros.

H. Matamoros, Tamps. a 28 del mes de mayo de 2025

Autor de la Tesis

Paulina Manuel Pantoja

CVU.1275377

Asesor de la Tesis

Dra. Ileana Guzman Prince

GUPI690621MTSZRL08

Carta de No Plagio

Declaración de originalidad y no plagio

El, (La) que suscribe y firma la presente carta de originalidad, Paulina Manuel Pantoja, autor (a) de la Tesis: “Influencia de la satisfacción laboral y la rotación de empleados” para obtener el Título de Maestro en Administración Industrial, declara que la tesis es una obra original que no infringe los derechos de propiedad intelectual.

El trabajo terminado fue sometido al Software Turnitin, el cual mostró un porcentaje del 3.0% plagio, cumpliendo con el límite permitido por la institución.

Del mismo modo, asumo frente al Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Matamoros cualquier responsabilidad que pudiera derivarse de la falta de originalidad de su contenido.

Atentamente



Paulina Manuel Pantoja

Nombre y firma del alumno

H. Matamoros, Tamaulipas a 28 de mayo de 2025

Oficio de liberación

Educación
Secretaría de Educación Pública

Instituto Tecnológico de Matamoros
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Heroica Matamoros, Tamaulipas, 20/junio/2025
Oficio No.: 136/2025 D.E.P.I

M.C. CLAUDIO ALEJANDRO ALCALÁ SALINAS
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
PRESENTE

Por este conducto, le comunicamos que una vez efectuada la revisión individual del trabajo de tesis de la **C. PAULINA MANUEL PANTOJA**, cuyo título es: **"INFLUENCIA DE LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA ROTACIÓN DE EMPLEADOS"**, y habiendo realizado las observaciones pertinentes nos reunimos en la Sala de Juntas de la División de Estudios de Posgrado e Investigación (DEPI), para emitir **DICTAMEN**, el cual es **APROBADO**. Por lo cual nos permitimos autorizarla para que proceda a la impresión de la misma y pueda continuar con los trámites correspondientes, para la obtención del grado de Maestra en Administración Industrial.

ATENTAMENTE

DRA. ILEANA GUZMÁN PRINCE
DIRECTORA DE TESIS

M.I. MIGUEL ÁNGEL MEDINA ÁLVAREZ
MIEMBRO DEL COMITÉ REVISOR

DR. DANIEL GONZALO GALVÁN RODRÍGUEZ
MIEMBRO DEL COMITÉ REVISOR

c.c.p. Interesado(a)
c.c.p. Servicios Escolares
c.c.p. Comité Revisor
c.c.p. Div. Est. de Posgrado' Coordinación

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios, por haberme dado la fortaleza, salud y sabiduría necesarias para culminar esta etapa de mi vida.

A mi esposo y padres, por su apoyo incondicional, comprensión y aliento constante en cada paso de este proceso y a mi hijo, por ceder su tiempo y acompañarme con paciencia, aun cuando esto significó limitar los momentos que compartíamos juntos.

Agradezco también a mis asesores, en especial a la Dra. Ileana Guzmán, por su constante disposición, atención a mis inquietudes y valiosa orientación. Así como a los maestros Dr. Miguel Ángel Medina y Dr. Daniel Galván, por brindarme su conocimiento, soporte y guía.

A todos, mi más sincero agradecimiento por ser parte fundamental en la realización de este logro.

Resumen

Este proyecto de investigación analizó cómo la rotación laboral y la rotación de empleados afectan el desempeño organizacional en una empresa maquiladora ubicada en Matamoros Tamaulipas durante el periodo 2022-2023. Se partió a raíz del problema de que una alta rotación de personal puede generar impactos negativos en la productividad, el clima organizacional y los costos operativos.

Se identificaron y analizaron las causas de la rotación, así como sus consecuencias en la empresa.

A través de una metodología cuantitativa con enfoque descriptivo y de corte transversal, se recopilaron datos mediante encuestas dirigidas al personal. Los resultados, revelaron que la falta de incentivos, el ambiente laboral poco favorable y la ausencia de planes de desarrollo profesional son factores clave que influenciaron en la decisión de los empleados de abandonar la empresa.

Se concluyó que es fundamental que la organización implemente estrategias enfocadas en la retención del talento, la mejora del clima laboral y la motivación del personal para reducir la rotación y fomentar un entorno más estable y productivo

Abstract

This research project analyzed how labor turnover and employee attrition affect organizational performance in a maquiladora company located in Matamoros, Tamaulipas, during the 2022–2023 period.

The study originated from the issue that high employee turnover can negatively impact productivity, organizational climate, and operational costs. The causes and consequences of turnover within the company were identified and analyzed.

Using a quantitative methodology with a descriptive and cross-sectional approach, data was collected through surveys directed at the staff. The results revealed that the lack of incentives, an unfavorable work environment, and the absence of professional development plans were key factors influencing employees' decisions to leave the company.

It was concluded that it is essential for the organization to implement strategies focused on talent retention, improving the work environment, and employee motivation in order to reduce turnover and foster a more stable and productive environment.

Introducción

En el entorno empresarial actual, caracterizado por una creciente competitividad y constantes transformaciones, la gestión del talento humano se ha convertido en un factor decisivo para el éxito organizacional. En este contexto, la rotación laboral, entendida como la entrada y salida constante de personal en una empresa, representa uno de los principales desafíos para las organizaciones, especialmente en el sector maquilador, donde la estabilidad del equipo operativo es crucial para garantizar la continuidad de los procesos productivos, la calidad del producto final y el cumplimiento de los estándares.

La presente investigación tuvo como finalidad analizar la influencia de la satisfacción laboral y la rotación de empleados en el desempeño de la empresa maquiladora ubicada en Matamoros Tamaulipas durante el periodo 2022-2023. Esta empresa experimentó una notable fluctuación en su plantilla laboral, lo que generó inquietudes respecto al motivo por el cual los empleados deciden no trabajar en la empresa.

En el entendido que una alta rotación de personal fue indicativa de problemas estructurales internos, como insatisfacción laboral, falta de incentivos o deficiencias en la gestión del talento humano.

Mediante un enfoque cuantitativo y descriptivo, esta tesis aportó una visión clara y fundamentada sobre cómo la rotación influye en la eficiencia organizacional y qué medidas pueden adoptarse para mitigar sus efectos, fortaleciendo así el desarrollo sostenible de la empresa maquiladora ubicada en Matamoros Tamaulipas.

Índice

Cesión de derechos ..... **Error! Bookmark not defined.**
Carta de No Plagio 5
Oficio de liberación 6
Agradecimientos 7
Resumen 8
Abstract 9
Introducción 10
Índice 11
CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA 15
1.1. Descripción del problema 15
1.2. Planteamiento del Problema 16
1.3 Objetivos 17
1.3.1 Objetivo general 17
1.3.2. Objetivos secundarios 17
1.4. Hipótesis 18
1.4.1. Hipótesis general 18
1.4.2. Hipótesis secundarias 18
1.5. Justificación 19
1.6. Variables e indicadores 21
CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS 22
2.1. Marco conceptual 22
2.2 Rotación: 26
2.2.1 Concepto e importancia de la rotación: 26
2.2.2 Origen de medición de la rotación laboral y sus efectos colaterales 28

2.2.3 Tipos de rotación 30
2.2.4 Estrategias para mitigar la Rotación 31
2.2.5 Influencia del liderazgo en la rotación de personal 34
2.3 Satisfacción laboral 35
2.3.1 Importancia de la Satisfacción laboral 35
2.3.2 Factores que influyen en la satisfacción laboral 36
2.4 Teorías y Modelos de La Satisfacción Laboral 38
2.4.1 Teoría de la pirámide de Maslow 38
2.4.2 Teoría de los dos factores de Herzberg 39
2.4.3 Modelos contemporáneos sobre la Satisfacción Laboral 41
2.5 Factores que influyen en la Satisfacción Laboral 43
2.5.1 Importancia de la motivación en los empleados 43
2.5.2 La formación y desarrollo profesional como factor del compromiso organizacional 45
2.5.3 Compromiso Organizacional 46
2.5.4 Reconocimiento como herramienta de motivación en los empleados 47
CAPÍTULO III METODOLOGÍA 48
3.1. Tipo de estudio 48
3.1.1 Cuantitativo, Descriptivo y de corte transversal 48
3.2 Población o muestra 48
3.2.1 Delimitación espacio y temporal 48
3.2.2 Delimitación de la Muestra 49
3.2.3 Determinación de la Muestra 49
3.3 Selección del instrumento 50
3.3.1 Encuesta de satisfacción laboral y Recolección de datos históricos 50
3.4 Procedimiento de recolección de datos 50
3.4.1 Procedimiento de análisis de datos 51

CAPÍTULO IV RESULTADOS 52
4.1.1 Resultados de la hipótesis general 52
4.2 Resultado de Hipótesis Secundaria 1 56
4.3 Resultado de Hipótesis Secundaria 2: 57
4.4 Resultado de Hipótesis Secundaria 3: 57
CAPÍTULO V CONCLUSIONES 59
5.1. Análisis de las conclusiones 59
5.2. Recomendaciones 61
5.3 Limitaciones 62
Anexos 70
Anexo 1. Instrumento de Evaluación de Satisfacción Laboral 70
Anexo 2. Gráficas 75

Tabla de Figuras

Figura 1 Incremento de Rotación y Ausentismo 2021 y 2022 16
Figura 2 Tipos de Rotación Laboral 31
Figura 3 Resultados de la percepción sobre los canales de comunicación 52
Figura 4 Resultados de la percepción sobre el acceso al a información y herramientas para su desempeño 53
Figura 5 Resultados de la percepción sobre las posibilidades de desarrollo 53
Figura 6 Resultados de la percepción sobre el reconocimiento 53
Figura 7 Resultados de percepción sobre las remuneraciones económicas 54
Figura 8 Resultados de percepción sobre la satisfacción de horario de trabajo 54
Figura 9 Motivos de Renuncia reportados en 2023 55
Figura 10 Motivos de Salida declarados en las entrevistas. 60
Figura 11 Encuesta de Satisfacción Laboral- Sección 1 70
Figura 12 Encuesta de Satisfacción Laboral- Sección 2 71
Figura 13 Ejemplo de Respuesta de Encuesta de Satisfacción 72
Figura 14 Ejemplo de Respuesta de Encuesta de Satisfacción 73
Figura 15 Ejemplo de Respuesta de Encuesta de Satisfacción 74
Figura 16 Resultado de Pregunta Genero del empleado 75
Figura 17 Resultado de Pregunta Escolaridad del Empleado 75
Figura 18 Resultado de pregunta Turno del Empleado 76
Figura 19 Resultado de pregunta Edad del empleado 76

Figura 20 Resultado de Pregunta antigüedad del empleado..... 77
Figura 21 Resultado de pregunta área del empleado..... 77

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

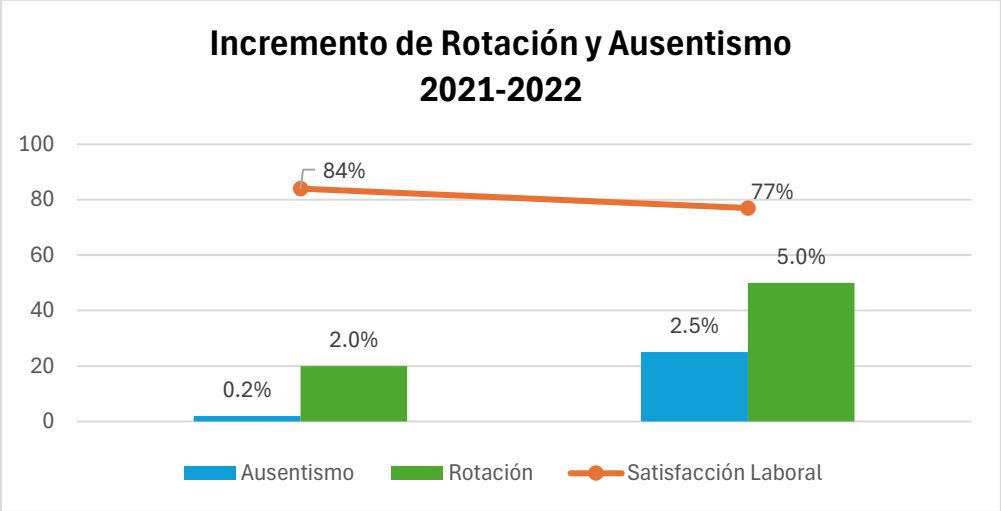
Actualmente, toma interés el abordaje de la satisfacción laboral como un aspecto clave en el desarrollo y rendimiento de todo tipo de organizaciones. (Diaz Dumont, 2023)

La satisfacción laboral se refiere simplemente a cómo se sienten las personas respecto a su trabajo y a diferentes aspectos de este. Se refiere al grado en que a las personas les gusta (satisfacción) o les disgusta (insatisfacción) su trabajo. Generalmente, la satisfacción laboral es una actitud. Esto significa que refleja las evaluaciones que las personas hacen del trabajo a lo largo de un continuo que va de lo favorable a lo desfavorable. (Spector, 2022)

En una empresa de manufactura y ensamble ubicada en H. Matamoros, Tamaulipas, cada trimestre se lleva a cabo una encuesta de satisfacción para estar al tanto de cómo se siente el personal en su entorno de trabajo, la comunicación interna y el cumplimiento de los procesos. En los últimos resultados, el departamento de Recursos Humanos detectó la disminución de los niveles de satisfacción, durante el año 2021 promedió en un 84% una posición globalmente favorable frente al resto de compañías del corporativo, sin embargo, disminuyó 7 puntos porcentuales drásticamente durante el año siguiente dando como resultado un 77% de favorabilidad.

A su vez, manifestó que de manera paralela los métricos de ausentismo y rotación incrementaron como se visualiza en la Figura 1:

Figura 1 *Incremento de Rotación y Ausentismo 2021 y 2022*



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

1.2. Planteamiento del Problema

Esta influencia comparable que se observó entre los indicadores de ausentismo y rotación de personal contra la satisfacción laboral sugirió una posible influencia entre la percepción de los empleados sobre su entorno laboral y su decisión de permanecer en la empresa.

De acuerdo con Camilo Badill (2022) o: A nivel mundial, la alta fluctuación del personal se considera una grave problemática que ralentiza y desmejora los procesos de una organización, además, genera un costo bastante elevado, lo que afecta de forma directa a las empresas

Dado el impacto que estos indicadores tienen en la estabilidad y competitividad de la organización, fue fundamental identificar las causas específicas de la disminución en la satisfacción laboral y si existía una relación con los aumentos en la rotación y el ausentismo.

Por lo cual surgió la siguiente pregunta:

¿Existe influencia entre la satisfacción laboral y la rotación de los empleados en una maquiladora de manufactura y ensamble ubicada en H. Matamoros Tamaulipas?

1.- ¿Cuáles son las principales causas de insatisfacción laboral en esta maquiladora?

2.- ¿Cómo perciben los empleados el reconocimiento laboral que reciben y de qué manera influye esto en su motivación y decisión de permanecer en la empresa?

3.- ¿Qué estrategias se pueden implementar para aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Determinar el nivel de impacto que tiene la satisfacción laboral en la rotación de los empleados en una maquiladora de ensamble ubicada en H. Matamoros, Tamaulipas.

1.3.2. Objetivos secundarios

1.- Identificar las causas de insatisfacción laboral para mejorar las condiciones de trabajo y, en consecuencia, reducir la rotación de empleados. Esto podría incluir aspectos como relaciones con los supervisores, condiciones físicas del lugar de trabajo, o remuneraciones.

2.- Analizar el nivel de satisfacción de los empleados respecto a su reconocimiento laboral recibido y su relación con la motivación y permanencia en la empresa.

3.- Evaluar qué medidas pueden ser efectivas para mejorar la satisfacción laboral podría implicar la implementación de programas de desarrollo profesional, mejoras salariales, o iniciativas de bienestar laboral.

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

Existe una relación inversamente proporcional entre la satisfacción laboral y la rotación de los empleados en una empresa maquiladora de H. Matamoros, Tamaulipas. Mientras más bajo es el índice de satisfacción laboral, más alto será el ausentismo y por consecuencia la rotación laboral.

1.4.2. Hipótesis secundarias

1.- La insatisfacción laboral esta influenciada por la mala comunicación, las condiciones físicas del lugar de trabajo y la percepción de una remuneración injusta y poco competitiva.

2.- La percepción de los empleados sobre la falta de reconocimiento adecuado por parte de la empresa influye negativamente en la motivación de los empleados, disminuyendo su nivel de satisfacción laboral y aumentando la probabilidad de la rotación.

3.- La implementación de programas de desarrollo profesional, las mejoras salariales contra el mercado y las iniciativas de bienestar laboral y compromiso serían medidas efectivas que pueden ayudar a la mejora de la percepción de los empleados respecto a la satisfacción laboral.

1.5. Justificación

La presente investigación tuvo como propósito analizar y exponer la importancia de la influencia entre la satisfacción laboral y la rotación de acuerdo con la investigación de (Diaz Dumont, 2023) La satisfacción laboral , “constituye un factor fundamental que permite conocer la actitud, disposición e interés de parte de los trabajadores con él con el cual participan y se integran al éxito y los objetivos de la organización” (p.166) Medir la satisfacción laboral del empleado es un aspecto fundamental para cualquier organización que aspire a alcanzar altos niveles de eficiencia y productividad. ESPECIFICAR QUE SOLO SE BASARA EN R.VOLUNTARIA EN JUSTIFICACIÓN, METOFOLO

La satisfacción laboral no solo influye en el bienestar emocional y psicológico de los empleados, sino que también tiene un impacto directo en su rendimiento y en la calidad del trabajo que realizan. Empleados satisfechos tienden a ser más comprometidos, leales y productivos, lo que se traduce en menores tasas de rotación y ausentismo. Además, un alto nivel de satisfacción laboral puede mejorar el clima organizacional, fomentando la colaboración y la cohesión entre los equipos. Con esto podemos comprender al no existir un compromiso que permita al empleado poseer un sentido de pertenencia con las metas la organización representa un peligro potencial su salida voluntaria o involuntaria las consecuencias van desde la pérdida de tiempo y a su vez repetir procesos como reclutamientos selección y capacitación de personal que generarán más costos para la organización. Sin dejar a un lado que al ejecutarse este proyecto se buscará ampliar el panorama de la satisfacción laboral, entendiendo que coexisten diversos elementos que “están en función no solo de los niveles salariales, si no de la percepción que tenga el empleado de las actividades que realiza diariamente en su entorno laboral” (Hernández y Mejía, 2019)

La medición de la satisfacción laboral permite a las organizaciones identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas para abordar las preocupaciones de los empleados.

Herramientas como encuestas, entrevistas y evaluaciones de desempeño pueden proporcionar valiosa retroalimentación sobre aspectos específicos como el ambiente de trabajo, las oportunidades de desarrollo profesional, la comunicación interna y las políticas de reconocimiento y recompensa. Al actuar sobre esta información, las empresas pueden implementar cambios que promuevan una cultura laboral positiva y un entorno en el que los empleados se sientan valorados y motivados.

Es importante analizar que, la satisfacción laboral está estrechamente vinculada con la reputación de la empresa. Organizaciones que se preocupan por el bienestar de sus empleados suelen ser percibidas de manera más favorable tanto por los clientes como por los potenciales candidatos. Esto no solo facilita la atracción y retención de talento, sino que también fortalece la imagen de la empresa en el mercado. En un entorno competitivo, donde la innovación y la adaptación son cruciales, contar con un equipo de trabajo satisfecho y comprometido puede ser la clave para mantener una ventaja competitiva sostenible.

1.6. Variables e indicadores

Variable Independiente: Satisfacción laboral

Variable Dependiente: Rotación

Tabla 1

Variables e Indicadores

Variable	Indicador
Satisfacción Laboral	Resultado de Encuestas de Satisfacción Laboral ≥83%
	Plan de Reconocimientos basado en valores. Encuesta de satisfacción del empleado.
	Oportunidades de desarrollo profesionales (Cubrir al menos el 80% de las vacantes con personal interno)
Rotación de Empleados	Número de renuncias voluntarias en un período determinado
	Frecuencia de motivos declarados de salida en entrevistas de salida

CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1. Marco conceptual

Satisfacción Laboral: Es un factor a nivel individual, que refleja los afectos y las emociones del empleado hacia su trabajo. (Pedraza, 2020)

Rotación Laboral: número de personas que se han marchado en un periodo determinado, sus consecuencias no solo afectan a los negocios y al rendimiento de sus trabajadores, sino también influye en la imagen de la organización. (Centeno, 2020)

Ausentismo: se refiere a la ausencia o falta de presencia de un trabajador en su lugar de trabajo durante el horario laboral, ya sea de manera justificada o injustificada

Compromiso Organizacional: Proceso psicológico donde un empleado se identifica con una organización y sus metas, y quiere seguir formando parte de ella (Coronado, 2020)

Clima Organizacional: El clima organizacional es un termómetro que muestra la postura de los empleados sobre las políticas y prácticas de la empresa. (Wellhub Editorial Team, 2025)

Motivación: Estímulo o interés que determina en parte las acciones de una persona (Real Academia Española, 2024)

Motivación Laboral: Resultado de la interrelación del individuo y el estímulo realizado por la organización con la finalidad de crear elementos que impulsen e incentiven al empleado a lograr un objetivo. (Peña, 2018)

Productividad: La productividad es un indicador económico que indica la capacidad que tienen las empresas de utilizar sus recursos para producir bienes o servicios que sean rentables. (Sevilla, 2025)

Liderazgo: es la acción de influenciar y guiar a los trabajadores durante la ejecución de los objetivos planteados por la organización, con entusiasmo y eficiencia. (SAP Concur Team, 2022)

Cultura Organizacional: Es un reflejo de cómo actúan e interactúan los empleados, cómo superan los desafíos y responden al cambio, y cómo la organización se representa a sí misma como un todo hacia los grupos de interés, ya sean posibles empleados, socios, clientes o comunidades. Se compone de las creencias de los miembros de la organización y, fundamentalmente, de las acciones que las guían y las sustentan. (Howard-Grenville, 2022)

Reconocimiento: Reconocer es la acción que permite diferenciar a un individuo entre los demás; es un acto de construcción intersubjetiva donde es posible enfatizar en las cualidades deseables o requeridas para el establecimiento y mantenimiento de diferentes relaciones humanas. (Velasquez, 2020)

Eficiencia: Capacidad de una organización para utilizar de manera óptima sus recursos y procesos con el fin de lograr resultados superiores. Es un factor clave que influye en la rentabilidad y el éxito a largo plazo de una empresa (Baena, 2023)

Bienestar Laboral: Aquel en el que los trabajadores y jefes colaboran en un proceso de mejora continua para promover y proteger la salud, seguridad y bienestar de los trabajadores y la sustentabilidad del ambiente de trabajo (Inforges Desarrollo de Personas, 2025)

Necesidades Fisiológicas: La nutrición, descanso, higiene, cuidado corporal y ambiente saludable son parte de las necesidades fisiológicas del ser humano. Para poder tener un adecuado desarrollo cognitivo y emocional, se debe contar con todas estas demandas que son fundamentales para que se genere un entorno seguro que da lugar al bienestar

biopsicosocial del niño y facilita que se desarrolle correctamente sus habilidades y capacidades como ser humano. (Matabay, 2025)

Necesidades Sociales: Con las necesidades básicas y de seguridad cubiertas, en el siguiente nivel las personas buscarían conexiones sociales y afectivas. Esto incluye amistades, relaciones familiares y amorosas. Se trata del deseo de pertenecer y ser aceptado por un grupo o una comunidad. (Del Popolo, 2023)

Necesidades de Reconocimiento: Se refiere a la necesidad de autoestima y el reconocimiento de los demás. Las personas quieren sentirse valoradas y respetadas, y esto a menudo se manifiesta en la búsqueda de éxito y en la obtención de logros. (Del Popolo, 2023)

Aprendizaje Organizacional: proceso de capacitación profesional indirecto, continuo, que se nutre de varias fuentes (compañeros, líderes, etc.) y que necesita de la cooperación, la comunicación, el diálogo y la detección individual y colectiva de errores, además, claro está del interés de los colaboradores por aprender y mejorar. (Ecoembes, 2020)

Autorrealización: Realización integral del potencial propio. Se manifiesta tanto en los aspectos del desarrollo físico, como psicológico o social. (Soriano, 2024)

Género: e refiere a las identidades, las funciones y los atributos construidos socialmente de la mujer y el hombre y al significado social y cultural que se atribuye a esas diferencias biológicas. (Instituto Nacional Electoral (INE), 2020)

Turno Laboral: es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo. (Gobierno de Mexico, 2024)

Antigüedad Laboral: hace referencia a todo el tiempo que un trabajador ha prestado servicios a una empresa. (Ignacio, 2025)

Área de Trabajo: Es el área específica dentro del lugar de trabajo donde se desarrollan los esfuerzos profesionales de una persona. (GrandJean-Charlotte, 2023)

Comunicación: La comunicación es un intercambio verbal, no verbal o escrito de doble vía entre dos o más individuos y es una habilidad interpersonal firmemente basada en las relaciones sociales. Las buenas habilidades de comunicación incorporan el uso de diversas modalidades e implican saber elegir el mejor método para transmitir el mensaje. (UNICEF, n.d.)

Engagement (Compromiso Emocional del empleado): Es alguien que está completamente involucrado y entusiasmado con su trabajo, por lo cual actuará en beneficio de los intereses de la compañía. Los empleados comprometidos tienen un desempeño consistentemente alto y ponen en juego continuamente sus talentos y fortalezas en el trabajo (Kluwer, 2020)

Inteligencia Emocional: Es un constructo que nos ayuda a entender de qué manera podemos influir de un modo adaptativo e inteligente tanto sobre nuestras emociones como en nuestra interpretación de los estados emocionales de los demás (Regander, 2025)

Comunicación Laboral: La comunicación laboral es el intercambio de información e ideas entre la dirección de una organización y sus empleados. (UNIR, 2024)

Gestión de Talento: Es un enfoque estratégico y organizado para atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos. (Hastwell, 2023)

Estabilidad Laboral: Consiste en la garantía de permanecer en él y gozar de cierta seguridad en la continuidad del vínculo contraído. (Gómez, 2011)

Calidad: La implantación de un conjunto de acciones planificadas y sistemáticas que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada al consumidor de que un producto o servicio cumple los requisitos dados sobre la calidad**.** (Pérez, 2021)

Evaluación de Desempeño: es una metodología y herramienta que tiene por objetivo evaluar el rendimiento y las competencias globales de las y los trabajadores acorde a los objetivos estratégicos del cargo y la organización**.** (ADIPA, 2024)

Empoderamiento Laboral: Proceso que busca fortalecer las capacidades, confianza, visión y protagonismo de un grupo para impulsar cambios positivos en las situaciones que vive y los sitios a los que pertenece. (Fernández, 2025)

Retención de Talento: Estrategias y prácticas implementadas por una empresa para mantener a sus empleados más valiosos a largo plazo. (Cloud Works, 2024)

Cultura laboralmente positiva: Es aquella que fomenta el compromiso, aumenta la productividad y ayuda a atraer los mejores talentos a través de reconocimientos, comunicación clara y abierta, el equilibrio entre la vida laboral y personal, la fomentación de innovación y creatividad entre algunos otros. (Hogan, 2024)

2.2 Rotación:

2.2.1 Concepto e importancia de la rotación:

La tasa de rotación se refiere al porcentaje de empleados que abandonan una empresa dentro de un cierto período de tiempo. Esta tasa se utiliza a menudo como indicador de la satisfacción de los empleados, la cultura de la empresa y la salud operativa general. (Diard, 2023)

La rotación de personal es un fenómeno costoso en términos de productividad y desempeño. Es conocido que cada rotación genera un costo a la empresa, pues es necesario comenzar de cero con un proceso de reclutamiento, capacitar al nuevo empleado y adaptarlo

a su nuevo puesto de trabajo, lo cual implica horas adicionales a los entrenadores de recursos humanos, etc.

Una de las investigaciones consideradas como referencia es “Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal” de (Tamayo, 2016) que concluye que , “el empleado busca obtener un trabajo que llene sus expectativas, que le genere una estabilidad laboral, que le cause satisfacción y del que obtenga un beneficio económico”, además agrega que mientras se incremente la satisfacción laboral proporcionalmente se reducirá de manera significativa significativamente la intención de abandonar la organización y, como consecuencia, la rotación de personal.

Así mismo en el artículo de investigación “Factores e impactos de la rotación de personal en las industrias de Latinoamérica” (Romero, 2024): Se determina que la principal causa de la rotación de personal es la escasa o nula motivación entre los empleados. Esta falta de motivación se origina por diversos factores, entre los que destacan: sueldos y beneficios que no compiten adecuadamente con los del mercado, la ausencia de reconocimiento al esfuerzo y desempeño del trabajador, una carga laboral excesiva, la inexistencia de programas de capacitación o certificación que promuevan el desarrollo de habilidades, así como la falta de atención a las inquietudes de los colaboradores cuando estas son expresadas. Esta conclusión está alineada con las teorías previamente expuestas.

Concluyendo y recomendando que, si la empresa pone especial atención en los factores que están generando la rotación de personal —es decir, si demuestra interés genuino por el bienestar de sus colaboradores, ofreciéndoles incentivos tanto económicos como emocionales, escuchando y atendiendo sus preocupaciones, valorando su esfuerzo y logros, y proporcionándoles respaldo y oportunidades de desarrollo— se fortalecerá el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización. Esto contribuirá a una disminución en la

rotación de personal, y como resultado, los trabajadores se involucrarán más con la productividad, la calidad y el cumplimiento de los objetivos corporativos, lo cual representa uno de los propósitos clave de esta investigación.

De acuerdo con la investigación “Principales Causas de Rotación Laboral en la Generación Millenial” : Se recomienda a las empresas desarrollar un plan efectivo y considerar el ambiente o clima laboral como uno de los ejes claves para el desarrollo y retención de talento, ya que es uno de los factores fundamentales en la rotación laboral. (Aliaga, 2023)

2.2.2 Origen de medición de la rotación laboral y sus efectos colaterales

Es importante conocer que uno de los pioneros en la búsqueda de los factores que influyen a la rotación (Mobley, 1977) enfatizó que: “los pasos intermedios son parte de una secuencia causal que va de la satisfacción en el trabajo hasta la renuncia” desde otro punto de vista (Price, 1981) medita que la rotación es un proceso que se establece en cinco circunstancias de la satisfacción en el trabajo:

1. Paga
2. Integración
3. Comunicación instrumental
4. Comunicación formal
5. Centralización

y como consecuencia se da el balance entre la satisfacción e insatisfacción con dichos antecedentes.

Para continuar valorando la rotación es importante conocer la forma de medición del métrico, y según (Zaballa, 2020) en su artículo de investigación Procedimiento para el análisis de la rotación del personal se realiza de la siguiente manera:

$$Indice\ de\ rotación\ de\ personal: \frac{S \times 100}{PE}$$

S= Separaciones o Salida del personal (voluntaria o involuntariamente)

PE= Promedio del personal contratado en el periodo a evaluar

Y es importante recalcar que es importante que exista rotación de personal pues esto ayuda a que exista cambios y la mano de obra no envejezca, pero es importante el balance entre ellos pues, entre otros aspectos, puede jugar en contra de la imagen de la empresa, además de los costos que estos generar:

- ✓ Costo del Reclutamiento: Esto incluye a todo el personal que se involucra en el proceso desde el reclutador publicando la vacante, entrevistando candidatos, hasta el departamento médico que se encarga de realizar los exámenes correspondientes.
- ✓ Vacante abierta: No existe una probabilidad de que una vacante abierta sea cerrada inmediatamente, fluctúa con diversos factores externos que en ocasiones no son del alcance del reclutador.
- ✓ Capacitación: Los nuevos subordinados no son productivos desde el inicio de su contratación, ellos pasan por una curva de aprendizaje por lo que es necesario invertir tiempo, recursos etc., para su incorporación

En conclusión, la rotación es un riesgo que las empresas afrontan, día con día, sin embargo, esta no debe posicionarse por encima de los métricos es por ello por lo que se debe contar con estrategias y herramientas que permitan realizar análisis para la mejor toma de decisiones que permitan a las organizaciones anticiparse a los eventos posibles.

2.2.3 Tipos de rotación

La rotación de personal se puede clasificar de diversas maneras, conocer los tipos de rotación permite a las industrias diagnosticar adecuadamente las causas de la deserción del personal y aplicar las estrategias correctas para reducir el impacto:

- ✓ Rotación Voluntaria: también conocida como rotación natural, ocurre cuando los empleados deciden por su propio pie abandonar la empresa. Este tipo de rotación es el que más negativamente impacta a la compañía, principalmente por el factor sorpresa, ya que en la mayoría de los casos sucede de forma inesperada. (Hernandez, 2024)

- ✓ Rotación Involuntaria: Ocurre cuando un empleador decide despedir a un empleado. Puede suceder cuando la conducta o el desempeño de un empleado no cumple con las expectativas del empleador. (Ben, 2024)

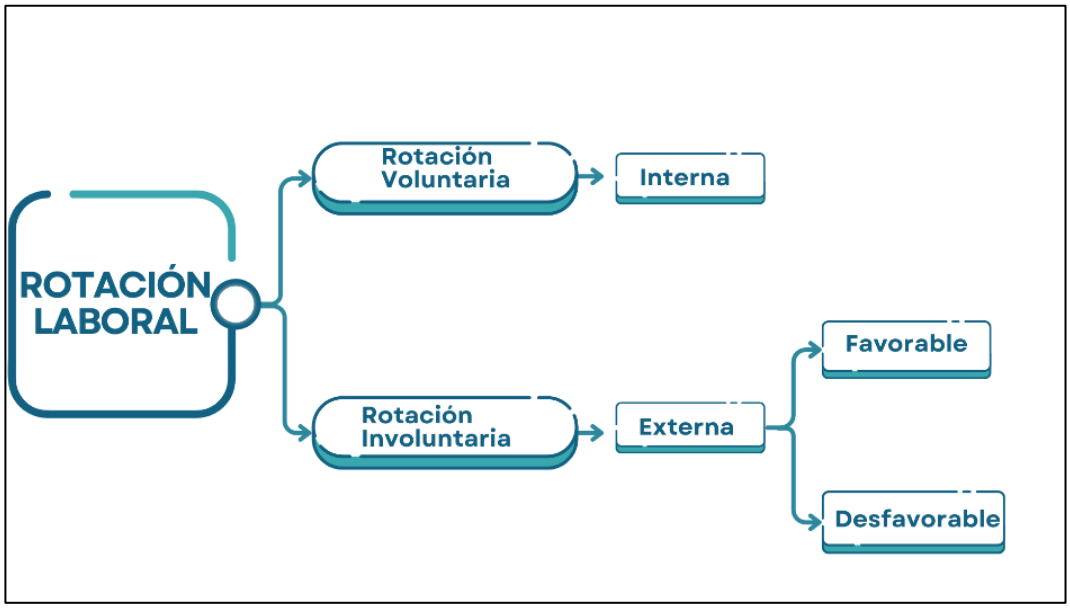
- ✓ Rotación interna: Implica movimientos dentro de la misma empresa, como promociones o cambios de área. Es deseable cuando fomenta el crecimiento profesional y asegura la transferencia de conocimiento. (UNIR, 2024)
- ✓ Rotación Externa: Incluye toda aquella rotación en la que un empleado sale de la empresa con lo que se produce una separación entre el empleado con la empresa. (Castillero, 2019)

- ✓ Rotación Favorable: Se refiere a movimientos planificados como cuando una empresa decide despedir a una persona por tener un pobre

desempeño laboral y lo reemplaza por un nuevo trabajador con más calidad. (Fuenzalida, 2025)

- ✓ Rotación disfuncional: Ocurre cuando los mejores empleados abandonan la empresa con mayor frecuencia que el resto del personal. Esto crea una brecha de talento que puede lastrar toda la operación (Grecek, 2025)

Figura 2 *Tipos de Rotación Laboral*



Nota. Elaboración propia a partir de los datos recabados

.

2.2.4 Estrategias para mitigar la Rotación

Conociendo ya la relevancia del métrico Rotación Laboral es importante evaluar constantemente la información y así poder crear planes de acción que ayuden a mejorar los niveles de estos mismos, no solo para cumplir con los objetivos y metas propuestas, si no para

cuidar la imagen de la empresa los gastos que pudieran generarse a raíz de ello lo menciona (Manriquez, 2022) el observar que los empleados que se retiran de la empresa, representan un potencial laboral desaprovechado, a la vez que generan costos extras asociados con el consto extra de los empleados que permanecen, más los costos de reclutamiento, selección y capacitación de los nuevos elementos.

También, el que un empleado no se presente a laborar significa que otro deba ausentarse de sus actividades diarias para tener que cubrirlo y tener que hacer uso de ello paulatinamente el impacto será alto y podría provocar perdidas mayores.

Para mitigar dichos contratiempos, es importante realizar análisis para conocer las oportunidades en la rotación y ausentismo, esto servirá para la mejor toma de decisiones.

Podemos entonces considerar que esta es la base y la clave para poder tener éxito al emplear las estrategias necesarias. Algunas de ellas pueden ser las siguientes:

- ✓ *Crear sistemas de beneficios*: prestaciones anuales, en México, este es un tema que ha tomado amplia relevancia, más después de situaciones como el MOM 20/32 en la localidad de H. Matamoros Tamaulipas, que vino a crear un fuerte revuelo en el tema salarial de los empleados. Este es un claro ejemplo de lo importante que es que la organización se anticipe a que situaciones como estas puedan ocurrir.
- ✓ *Comunicación:* Constante comunicación, involucrar a todo el personal, evitando malentendidos o incertidumbre entre el personal, la comunicación organizacional interna propicia la integración de las personas dentro de las organizaciones, genera eficiencia en el desarrollo de las actividades y puede ayudar a aumentar el trabajo en equipo. (Troya, 2024)

- ✓ Entrenamientos: Entrenamiento y capacitación constante. No permitir que nuestro personal ya no sienta interés por seguir desarrollándose, como lo menciona el autor Ruth Sumba: “la capacitación es una herramienta clave para el éxito de negocios, pues el capacitar a los trabajadores se ve reflejado en los resultados productivos y la rentabilidad que obtienen las organizaciones.” (Sumba, 2022)

- ✓ *Programa de Involucramiento/On-boarding:* En ocasiones se deja de lado que la rotación también ocurre debido a que el personal de nuevo ingreso no crea un sentido de pertenencia con la compañía, un programa de On-boarding bien constituido ayuda a los nuevos empleados a comprender la cultura organizacional, los valores y las expectativas de la empresa. Asimismo, proporciona las herramientas y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera efectiva desde el primer día (Andrade, 2024) el proceso de onboarding bien diseñado no debe representar un gasto, sino una inversión que ayudará al recién ingreso a involucrarse en su nuevo rol.

- ✓ *Establecer metas individuales al equipo:* La planificación estratégica y establecimiento de metas tienen un rol fundamental, en el entendido de que trata de mantener a la organización siempre adaptada al entorno cambiante para alcanzar los objetivos de desarrollo y crecimiento planeados que le permitan no solo lograr altos rendimientos, sino también mantenerse en el tiempo de manera competitiva (Macias, 2022) Lo cual reafirma el punto anterior, pues es importante que el trabajador conozca su involucramiento en los procesos y como su trabajo es de importante para los sistemas de la empresa, lo cual influirá enormemente en sus resultados y su compromiso con la misma.

Con el paso del tiempo crear nuevas estrategias con el fin de mejorar y obtener mejores resultados en este indicador de suma importancia, sin embargo, como se estableció en párrafos anteriores cualquier estrategia que sea tomada debe realizarse mediante un buen análisis de toma de decisiones.

Un desafío relevante que enfrentan hoy en día las organizaciones es la necesidad de adaptarse no solo a las cambiantes expectativas del consumidor, sino también a las de su capital humano. Es fundamental reconocer la importancia de los colaboradores como piezas clave dentro del funcionamiento económico de la empresa y, en ese sentido, diseñar estrategias efectivas para conservar al personal más capacitado y alineado con los objetivos institucionales. La retención del talento implica desarrollar esquemas de compensación justos, así como implementar planes que fomenten tanto el crecimiento personal como profesional. De no hacerlo, las organizaciones continuarán enfrentando costos recurrentes y la pérdida constante del conocimiento y la experiencia acumulados.

2.2.5 Influencia del liderazgo en la rotación de personal

La finalidad de uso de las prácticas del liderazgo se orienta a mantener al personal satisfecho en las funciones que desempeña, cuyo impacto directo repercute en la disminución de la rotación del personal acorde a (Rivas, 2018)

En el mundo laboral, el liderazgo debe buscar generar ganancias o el éxito de la compañía, siempre de forma ética, evitando explotación a los empleados con largas horas laborales o pagos inadecuados a los trabajos realizados, malos tratos etc.

El liderazgo es un factor crucial en la retención de empleados y en la reducción de la rotación laboral. Un buen líder no solo guía y supervisa las tareas diarias, sino que también inspira y motiva a su equipo, creando un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Cuando

los empleados se sienten valorados y apreciados, es más probable que permanezcan en la empresa a largo plazo. La empatía, la escucha activa y la capacidad de resolver conflictos de manera efectiva son habilidades de liderazgo que pueden fomentar un entorno laboral saludable y productivo.

Además, los líderes efectivos proporcionan oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, lo cual es esencial para mantener el interés y la satisfacción de los empleados. Ofrecer formación continua, mentoría y un camino claro para el avance profesional puede reducir significativamente la rotación. Los empleados que ven un futuro dentro de la empresa y sienten que están progresando en sus carreras son menos propensos a buscar oportunidades en otros lugares. Es fundamental que los líderes se esfuercen por identificar y desarrollar el talento dentro de sus equipos.

La comunicación abierta y transparente también desempeña un papel vital en la retención de empleados. Los líderes deben ser accesibles y dispuestos a compartir información relevante sobre la empresa y sus objetivos. Esto no solo ayuda a alinear a los empleados con la visión de la empresa, sino que también genera confianza y lealtad. Cuando los empleados entienden cómo su trabajo contribuye al éxito general de la organización, se sienten más comprometidos y motivados. En resumen, el liderazgo eficaz es esencial para crear un entorno de trabajo que minimice la rotación y maximice la satisfacción y el compromiso de los empleados.

2.3 Satisfacción laboral

2.3.1 Importancia de la Satisfacción laboral

La satisfacción laboral es un constructo ampliamente estudiado dentro del campo de la psicología organizacional y la gestión del talento humano, la cual se refiere al grado de bienestar que un recurso humano experimenta mientras realiza su labor.

Por otro punto, se considera que es un componente clave en el bienestar de los empleados y su rendimiento en las organizaciones, afirma (Mora, 2019) que la satisfacción laboral es un agente que impulsa a las personas a actuar y generar un comportamiento que tiene un impacto directo en el desempeño laboral de cada individuo, otro de los conceptos que podemos encontrar es el que menciona (Chunga, 2023), quien señala que es la actitud que tiene el individuo hacia su trabajo, lo cual es de vital importancia en el ámbito laboral de los profesionales.

La satisfacción laboral constituye un factor fundamental que permite conocer la actitud, disposición e interés de parte de los trabajadores, con el cual participan y se integran al éxito y los objetivos de la organización, lo cual favorece la previsión y la atención de los problemas que se presenten. (Diaz Dumont, 2023)

Por último, se puede concluir que la satisfacción laboral es una variable de suma importancia para el éxito o fracaso de la organización, pues no solo afecta el bienestar del empleado, sino también, la retención del talento humano y por ende la competitividad de la organización frente a otras.

2.3.2 Factores que influyen en la satisfacción laboral

Como se pudo observar con anterioridad distintas investigaciones señalan que la satisfacción laboral es un factor clave en la retención y el compromiso de los empleados; por

lo tanto, conocer los factores que influyen en esta permitirá diseñar estrategias para aumentar dicha percepción en situaciones de inestabilidad económica (Gutierrez, 2022)

A continuación, se muestra en la tabla 2 que existen diversos factores que afectan o benefician la satisfacción laboral:

Tabla 2

Factores que intervienen en la satisfacción laboral

Factores que intervienen en la satisfacción laboral	
Condiciones laborales	Ambiente físico (Luz, ruido, espacio , limpieza)
	Seguridad en el trabajo
	Herramientas y recursos disponibles
Remuneración	Sueldo justo y competitivo
	Bonificaciones e incentivos
	Beneficios adicionales (seguros, vacaciones, etc.)
Estabilidad laboral	Contratos fijos vs. temporales
	Perspectiva dentro de la empresa
	Nivel de incertidumbre sobre los cambios organizacionales
Estilo de Liderazgo	Accesibilidad de lideres (Supervisores, Gerentes)
	Comunicación clara y abierta
	Apoyo y reconocimiento por parte de los jefes
Cultura Organizacional	Estructura organizacional
	Visión, misión y valores compartidos

Nota. Elaboración propia a partir de los datos recabados.

Es fundamental que las organizaciones adopten una postura proactiva de evaluación y seguimiento continuo a través de herramientas como: encuestas de satisfacción, análisis y posterior implementación de planes de acción, lo cual permite obtener información valiosa para diseñar estrategias que promuevan mejoras.

Comprender, monitorear y responder de forma efectiva a las necesidades del talento humano debe ser una prioridad en las compañías, ya que la correcta satisfacción laboral no solo contribuye al bienestar individual, además fortalecerá la competitividad global.

2.4 Teorías y Modelos de La Satisfacción Laboral

2.4.1 Teoría de la pirámide de Maslow

La teoría de Abraham Maslow fue difundida en 1943 en su libro *A theory of human motivation* (Maslow, 1943) la cual fue fundada principalmente desde el campo de la psicología, plantea la idea de que mientras se cumplan las necesidades más básicas del ser humano poco a poco se desarrollaran las de la parte superior.

Estos eslabones están compuestos por:

- ✓ La fisiología: la cual representa todas las necesidades básicas del ser humano, que van desde la respiración, alimentación y descanso.
- ✓ Seguridad: Implica la seguridad física, seguridad de empleo de recursos, familia, etc.
- ✓ Afiliación: Tener amistad, afecto, intimidad sexual.
- ✓ Reconocimiento: Confianza, respeto, éxito.
- ✓ Autorrealización: Lograr las metas propuestas.

La relación que existe entre el cumplimiento de las necesidades básicas según Maslow y la satisfacción laboral se pueden comprender de la siguiente manera:

Fisiología: Se establece desde cómo se compone la jornada del trabajador, los horarios de descanso que tiene, el entorno laboral favorable, evaluar el clima en el área de trabajo, que tenga accesiblemente agua, baños, cafetería para comer, recursos básicos que permitan al subordinado desarrollar su trabajo de manera correcta y grata

Seguridad: Se puede ver desde la forma en la que se tiene un empleo que reditúa en forma de recursos económicos, lo que permite al empleado estar seguro de que siempre tendrá un ingreso, sin embargo, también se puede enfocar desde el punto de vista de la seguridad

del entorno, es decir, que no existan riesgos en el área en los que el trabajador no pueda desempeñar de forma correcta sus funciones, o tenga el peligro de sufrir algún incidente por el mismo hecho. Puede ser desde el simple hecho de que en el centro de trabajo se le otorgue su equipo de protección personal básico hasta todos los análisis del entorno que se elaboran para mejorar las condiciones de trabajo.

Afiliación: La forma en cómo se desarrolla el ambiente laboral, que existan dinámicas que permitan la inclusión de todos los empleados, como lo pueden ser eventos de integración, de apoyo los cuales dan pie a que exista un clima organizacional grato.

Reconocimiento: Las empresas suelen tener programas de reconocimientos que permitan ese acto de generosidad hacia los trabajadores, en donde ellos se sientan valorados por su trabajo, sobre la misma línea el respeto y la confianza es base fundamental para que se sientan parte de la empresa, donde todos se sientan incluidos, sin importar las diferencias.

Autorrealización: Lograr todas las metas propuestas, individualmente, tanto profesionales como de desarrollo, esto implica los planes de promoción, cuando existen oportunidades de crecimiento y se toma como prioridad al candidato dentro de la organización. Todos aquellos planes de capacitación que permiten su evolución.

En conclusión, el conjunto de dichos eslabones dirigidos hacia el enfoque organizacional ayuda a identificar y poner en primer lugar a todas las necesidades del trabajador, desde la más básica hasta la cima de la pirámide logrando su éxito y desarrollo en el sitio de trabajo.

2.4.2 Teoría de los dos factores de Herzberg

El fundamento de la teoría de los dos factores de Herzberg es que los elementos que producen satisfacción en una plantilla son completamente diferentes de los que causan

insatisfacción. Esto se debe a que las personas tienen un sistema de necesidades doble: por un lado, está la destinada a evitar el sufrimiento o el dolor; por otro, la orientada al crecimiento emocional e intelectual. (Pluxee, 2019)

Es mejor para las organizaciones promocionar no solamente con dinero o incentivos en forma monetaria sino también de otra forma, como lo puede ser el liderazgo que podemos desarrollar en los empleados, la toma de decisiones, reconocer los logros obtenidos, ambiente de trabajo de compañeros. Para ello es de suma importancia que cada colaborador conozca objetivamente su perfil de trabajo o descripción de puesto, es decir, todas y cada una de las actividades a realizar y su rol pues esto permitirá que se desenvuelvan y creen un compromiso con la empresa.

En la investigación Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores de (Madero, 2019) afirma que , “se considera relevante analizar los aspectos relacionados con la flexibilidad organizacional, como puede ser horario flexible, trabajo en casa y compensación variable” además, es importante resaltar las oportunidades de desarrollo que se están puedan crear en las organizaciones, pues este es otro de los factores por los que el empleado busca estabilidad en una empresa.

Los dos factores que Herzberg menciona en su investigación son los siguientes:

- ✓ Factores de higiene: Son aquellos que provocan directamente satisfacción, pero al no tenerse provocarían una gran molestia.
- ✓ Factores motivadores: Aquellos que si provocan satisfacción y que motivan al trabajado.

Algunos ejemplos laborales de ellos pueden ser:

- ✓ Factores de higiene: el dinero, o recibir un sueldo, la seguridad del entorno, o seguridad en el trabajo y claramente un buen clima organizacional.
- ✓ Factores motivadores: Aspectos como la responsabilidad el reconocer al empleado por sus buenas acciones, todas aquellas oportunidades de desarrollo, etc.

En conclusión, esta teoría facilita conocer que los empleados encuentran una gran satisfacción cuando su entorno laboral es favorable.

2.4.3 Modelos contemporáneos sobre la Satisfacción Laboral

Las teorías clásicas sobre como la bifactorial de Herzberg o la jerarquía de necesidades de Maslow, siguen teniendo vigencia, pero en la actualidad han sido complementadas por enfoques contemporáneos que consideran el bienestar emocional, la equidad organizacional, el equilibrio entre la vida profesional y personal entre algunos otros.

En la modernidad las organizaciones buscan estrategias basadas en la retención del talento humano comprendiendo que un trabajador satisfecho no solo rendirá más, si no que es más leal y comprometido con los objetivos.

Algunas de las teorías más recientes que abordan la satisfacción laboral desde una perspectiva actualizada son:

- ✓ El Salario Emocional: Esta teoría sostiene que los empleados valoran tanto los beneficios tangibles (como el salario) como los intangibles (como el reconocimiento, la autonomía y el equilibrio entre la vida laboral y personal). Estudios recientes indican que los trabajadores estarían dispuestos a renunciar a una parte significativa de su salario a cambio de condiciones laborales que promuevan su bienestar emocional y psicológico. (Sanchez, 2025)

- ✓ El salario emocional es una variable latente que ha tomado relevancia en el mundo del trabajo, dado las condiciones del trabajo y la importancia de mantener la salud emocional de las personas trabajadoras mediante la generación de entornos organizacionales favorables y saludables. (Rubio, 2020)

- ✓ Modelo de Trabajo Híbrido y Flexibilidad: Es aquel en que ambas modalidades conviven y se distribuyen a lo largo de la jornada de trabajo, con diferentes porcentajes según las necesidades de la empresa o la función de cada miembro del equipo. (Cortés, 2023)

  Muchos empleados informan una disminución del estrés cuando trabajan de acuerdo con un modelo de trabajo híbrido, lo que hace que la fuerza laboral esté más satisfecha con su empresa en general. Lo más probable es que el trabajo híbrido sea una de las ofertas clave para atraer a los mejores talentos a su negocio, ya que cada vez más esperan este tipo de oferta. (Raona Coding Corporate Futures, 2021)

- ✓ Job Crafting o Modelo de trabajo: Este método consiste en identificar el vínculo que tenemos con nuestro empleo, ya sea económico, de carrera o vocacional, y definir nuestros valores para poner límites. Por último, darle espacio a la proactividad en nuestras tareas y relaciones, así como en el significado que le damos a nuestra vida laboral. (Juárez, 2023). El termino surgió a través de las profesoras Amy Wrzesniewski y Jane E. Dutton en el 2001.

  .

- ✓ Motivación 3.0 de Daniel Pink: Daniel Pink plantea que la motivación intrínseca, es decir, aquella que nace del propio interés y satisfacción personal, es mucho más

efectiva en el entorno laboral actual. (Grupo Constant, 2025) basada en tres pilares fundamentales:

1. Autonomía (Libertad para decidir y crear): Flexibilidad en los horarios de trabajo, la libertad para tomar decisiones sobre como cumplir las tareas y participación en objetivos y proyectos. Se dice que cuando los empleados tienen el control de su tiempo su compromiso y satisfacción aumenta.

2. Maestría (el deseo de mejorar continuamente): Ofrecer oportunidades de formación y desarrollo profesional y retroalimentación continua para mejorar este aspecto afirma que cuando las personas están desarrollándose profesionalmente sienten un mayor sentido de logro y satisfacción.

3. Propósito (Sentido o significado al trabajo): Tener claridad sobre el trabajo y como este contribuye al bienestar social, los clientes o una misión clara, una cultura orientada a los valores y la inclusión de los empleados en cuestiones estratégicas. Los empleados encuentran un sentido en lo que hacen al tener una mayor conexión con su trabajo y por consiguiente más satisfacción.

2.5 Factores que influyen en la Satisfacción Laboral

2.5.1 Importancia de la motivación en los empleados

La motivación de los empleados es fundamental para la dirección de una organización. No importando el tipo de giro o enfoque, es importante que se aproveche al máximo el capital humano, para que exista un buen funcionamiento del clima laboral.

En la actualidad las empresas se han enfocado más en este tema debido a que el recurso humano cada día ha sido más la prioridad en las organizaciones.

De acuerdo con la investigación “Motivación laboral y su relación con el nivel de compromiso organizacional” (López, 2021) la motivación laboral no solo tiene un gran impacto en el compromiso de los empleados, esto va más allá de ello.

En cualquier organización será de suma importancia promover la motivación laboral y el compromiso como una herramienta fundamental para poder tener éxito, a su vez, estas investigaciones avalan que mientras el empleado se encuentre en una etapa de motivación elevado incentivará un sentimiento de compromiso para con la organización, esto es parte de una táctica clave para el desarrollo y para el logro de los objetivos en las empresas.

La motivación en el trabajo puede reducir significativamente los costos asociados con la rotación de personal. En una maquiladora, donde la capacitación y adaptación al proceso de producción pueden ser costosos y llevar tiempo, una alta tasa de retención de empleados experimentados es vital. Los trabajadores motivados tienden a permanecer más tiempo en sus puestos, lo cual minimiza la necesidad de reclutar y entrenar nuevos empleados frecuentemente. Esto no solo ahorra dinero a la empresa, sino que también mantiene la consistencia y estabilidad en los procesos de producción.

Fomentar una cultura de motivación puede resultar en la implementación de prácticas más efectivas y en la creación de un entorno de trabajo colaborativo y positivo.

En resumen, la motivación de los empleados en una empresa no solo es esencial para el rendimiento y éxito de la empresa, sino que también mejora el bienestar general de los trabajadores, creando un ciclo beneficioso para ambas partes.

2.5.2 La formación y desarrollo profesional como factor del compromiso organizacional

El ser humano tiene por naturaleza necesidades de desarrollo lo cual influye directamente a la motivación laboral y se desencadena en el compromiso que los empleados tienen en la empresa. En la investigación *Importancia y capacitación personal: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral* se menciona que: “la capacitación personal es de suma importancia puesto que es una inversión que trae rentabilidad a la compañía y a los colaboradores que concurren a ellas…la capacitación ayuda a tener estructurado un proceso que permite un mejor desenvolvimiento de las labores de los trabajadores, creando así un ambiente laboral eficiente el cual brinda nuevas perspectivas a los colaboradores” (Honores-Jaramillo)

La posibilidad de que las organizaciones decidan capacitar a su talento humano fluctúa dependiendo de los recursos de esta, pudiese ser por el tamaño, capacidad escolaridad del personal, etc.

No obstante, la capacitación del recurso humano es una parte fundamental de las compañías lo cual permite que los asociados tengan las capacidades necesarias para desenvolverse adecuadamente dentro de las organizaciones, Asimismo, contribuye positivamente al ambiente laboral, ya que permite que los colaboradores perciban que son una

parte fundamental de la empresa y que esta se interesa por su crecimiento y evolución dentro de la organización (Molina, 2017)

La capacitación es una de las razones por la que el talento humano obtiene mayores ingresos por parte de la empresa. Ya sean bonos, inventivos o aumentos, con el fin de retener al personal en la organización.

Por último, es importante mencionar que a pesar de que la organización se interese en capacitar a su capital humano, debe de buscar y establecer estrategias que permitan lograr sus objetivos estratégicos adecuadamente, pues suele suceder que finalmente los empleados no son apropiadamente capacitados o no tienen un líder que pueda dar desarrollo a su capacitación.

2.5.3 Compromiso Organizacional

La producción en las empresas es el principal objetivo como negocio que es; esto, les permite a las organizaciones permanecer en el mercado y seguir generando ingresos.

El compromiso que el empleado adquiere en base a aquellos beneficios que la empresa le otorga permitirá que exista una relación bidireccional visto como un ganar-ganar, la cual será basada en los objetivos y las necesidades de cada negocio, logrando así que esta relación difícilmente termine.

Cuando hablamos de compromiso organizacional, es importante tomar en cuenta que al final del día nuestro negocio no crecerá si nuestro personal no se encuentra fiel a la compañía, ellos son la influencia clave para el aumento de la productividad. Este es el reto

más importante para las grandes organizaciones pues deben de buscar la forma de lograr la influencia a través de procesos, medios, programas que permitan obtener una respuesta positiva del recurso humano que las integra.

Es por ello por lo que podemos acertar que el recurso humano es fundamental para transformar para bien o para mal la organización. Del mismo modo, le dará la oportunidad de tomar la decisión de persistir en la empresa o renunciar.

2.5.4 Reconocimiento como herramienta de motivación en los empleados.

El reconocimiento son estrategias que utilizan las empresas para premiar a sus trabajadores, con el propósito de reforzar aquellas conductas positivas alineadas con la dirección estratégica, y por tanto es hoy una acción fundamental que deben desarrollar las empresas si quieren estar a la vanguardia de las técnicas de gestión empresarial, y, sobre todo, de los departamentos de Gestión del Recurso Humano. (Cepeda, 2015)

Es transcendental lograr motivar al talento humano de forma adecuada, efectuando estrategias de reconocimiento que ayuden a optimizar las condiciones tanto de los empleados, así como de la organización, dando mayor importancia a las contribuciones de los empleados en alineación con los objetivos que permiten a la empresa continuar como lideres del mercado, a su vez, podemos incrementar el nivel de satisfacción laboral y compromiso.

Existen diversos programas de Reconocimiento para empleados, que principalmente basan la atención en el personal, donde básicamente existe el aprecio por el trabajo o acción bien hecha. Es por ello por lo que el reconocimiento enfocado al personal es la principal misión. En el ámbito industrial la mayoría de las organizaciones tienen programas donde se gratifica y motiva a los empleados, para recalcar el desempeño laboral.

CAPÍTULO III METODOLOGÍA

En el siguiente capitulo, se muestra el tipo de metodología que fue aplicado para evaluar el nivel de satisfacción laboral y cómo influye en la rotación de la empresa de manufactura y ensamble en H. Matamoros, Tamaulipas.

3.1. Tipo de estudio

3.1.1 Cuantitativo, Descriptivo y de corte transversal

Este es un estudio cuantitativo, porque se basó en la recolección y análisis de datos numéricos; como los porcentajes de rotación y resultados de favorabilidad de las encuestas de satisfacción. Descriptivo, ya que buscó caracterizar el fenómeno sin establecer relaciones causales; y transversal ya que de acuerdo con (Wang, 2020) Los estudios transversales son estudios de observación que analizan los datos de una población en un único momento, la investigación que se realizó buscó explicar la causa del fenómeno dentro de los años 2021-2022 y en base a ello se realizarón las propias conclusiones.

3.2 Población o muestra

3.2.1 Delimitación espacio y temporal

La compañía que fue objeto de investigación se encuentra ubicada en la ciudad de H. Matamoros, Tamaulipas.

La investigación se llevó a cabo iniciando en el mes de agosto del 2023 finalizando al mes de diciembre del mismo año.

3.2.2 Delimitación de la Muestra

Se recolectó la información mediante una muestra de 20 **poner el total de e empleados 500** de diversas áreas operativas de la empresa de manufactura y ensamble en H. Matamoros, Tamaulipas.

La muestra de 20 empleados fue seleccionada con base en un muestreo no probabilístico por conveniencia, una técnica común en estudios exploratorios o descriptivos dentro de entornos organizacionales. Este tipo de muestreo se utiliza cuando se busca obtener información de manera rápida y accesible, especialmente cuando el universo total de empleados es amplio o no se cuenta con los recursos para aplicar una muestra aleatoria más representativa.

Para la aplicación de la encuesta, se usó la plataforma Google Forms, posteriormente se analizará e interpretarán los resultados.

3.2.3 Determinación de la Muestra

La elección de una muestra de 20 empleados de diversas áreas operativas se basó en la necesidad de obtener una representación básica del entorno laboral en la empresa, considerando los recursos disponibles y el enfoque exploratorio del estudio.

En este caso, se eligieron trabajadores de diversas áreas operativas de la empresa de manufactura y ensamble ubicada en H. Matamoros, Tamaulipas, con el objetivo de captar una visión más amplia y diversa de las causas y efectos de la rotación laboral, reiterando que la selección se basó en la disponibilidad y disposición de los empleados para participar, lo cual es común en estudios internos donde la colaboración voluntaria es clave.

Esta muestra permitió recabar datos relevantes de forma práctica y eficiente, haciendo uso de herramientas digitales como Google Forms, lo cual facilitó la recolección y análisis de información de manera rápida y accesible.

Además, al incluir personal de distintas áreas operativas, se capturaron diferentes perspectivas y experiencias, enriqueciendo el análisis descriptivo del fenómeno estudiado. Aunque la muestra fue limitada, fue suficiente para los fines del estudio cuantitativo y descriptivo, que no pretendía generalizar los resultados a toda la población, sino obtener una visión concreta y puntual del tema en un momento específico.

3.3 Selección del instrumento

3.3.1 Encuesta de satisfacción laboral y Recolección de datos históricos

Se aplicó un instrumento de encuesta de satisfacción laboral, en la empresa de maquiladora y ensamble ubicada en H. Matamoros, Tamaulipas, en el cual se figuraron preguntas que buscaron evaluar su perfil, área de trabajo, salario y su percepción ante diferentes temas como comunicación, seguridad, reconocimiento, medio en el que laboran etc. Por otro lado, el departamento de Recursos humanos proporcionó datos históricos referente a los motivos de salida (renuncia voluntaria) del personal durante el año 2023.

3.4 Procedimiento de recolección de datos

Para obtener los datos se visitó la empresa de manufactura y ensamble en H. Matamoros, Tamaulipas donde se solicitó un permiso hacia los administradores, directivos, responsables del área de recursos humanos o persona encargada para poder recolectar y

posteriormente usar los datos resultantes de dichas encuestas, con el compromiso de no publicar información sensible para la organización.

Se solicitó un espacio para el proceso el cual constó de reunir a los empleados y mediante encuestas directas usando la plataforma Google Forms se aplicaron los cuestionarios correspondientes.

Por otro lado, se recolectaron todas las encuestas de salida para recabar los datos de motivos de salida del personal, para poder analizarlos posteriormente.

3.4.1 Procedimiento de análisis de datos

Para iniciar, los datos estadísticos recibidos fueron evaluados mediante mesas redondas con el propio personal que respondió las encuestas, con el fin de comprender a profundidad y a detalle sus respuestas, estos mismos resultados fueron compartidos con la organización para que con ellos evaluaran la información.

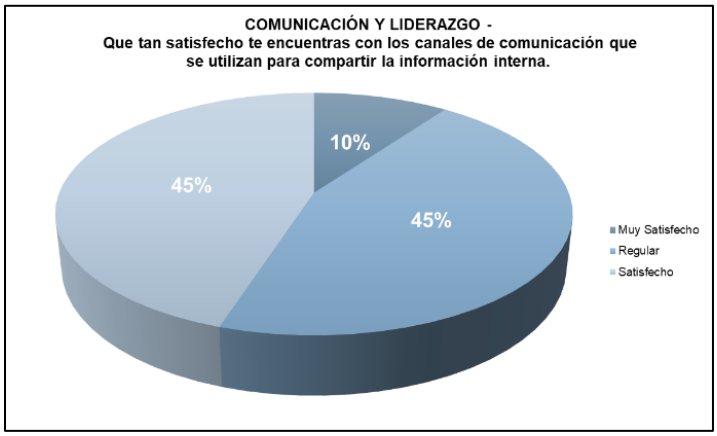
CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1.1 Resultados de la hipótesis general

Hipótesis General: Existe una relación inversamente proporcional entre la satisfacción laboral y la rotación de los empleados en una empresa maquiladora de H. Matamoros, Tamaulipas. Mientras más bajo es el índice de satisfacción laboral, más alto será el ausentismo y por consecuencia la rotación laboral.

Resultado: La mayoría de los empleados reportaron niveles de satisfacción que se ubican “regularmente satisfechos” y “satisfechos” (90%) en aspectos clave como la comunicación como se muestra en la Figura 3, herramientas de trabajo (70%) como se muestra en la Figura 4, desarrollo profesional (85%) como se muestra en la Figura 5 y reconocimientos (80%) como se muestra en la Figura 6.

Figura 3 *Resultados de la percepción sobre los canales de comunicación*



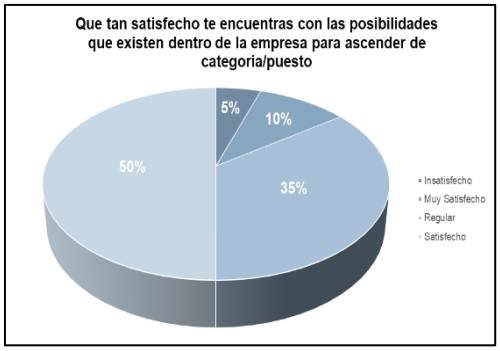
Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Figura 4 *Resultados de la percepción sobre el acceso al a información y herramientas para su desempeño*



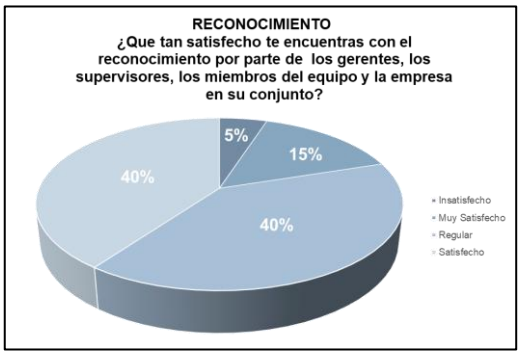
Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Figura 5 *Resultados de la percepción sobre las posibilidades de desarrollo*



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Figura 6 *Resultados de la percepción sobre el reconocimiento*



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

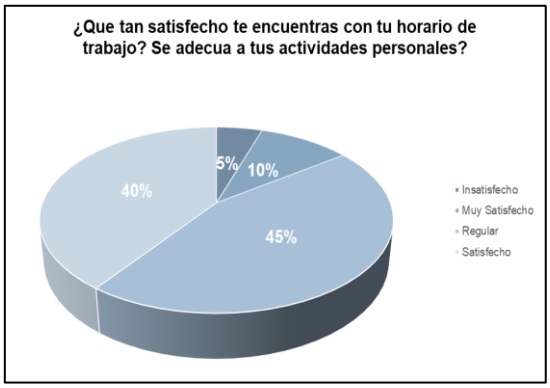
Sin embargo, las percepciones de las remuneraciones económicas y horarios de trabajo tuvieron mayor incidencia en la categoría de “regularmente satisfecho” e “insatisfecho” (figura 7 y 8 respectivamente).

Figura 7 *Resultados de percepción sobre las remuneraciones económicas*



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Figura 8 *Resultados de percepción sobre la satisfacción de horario de trabajo*



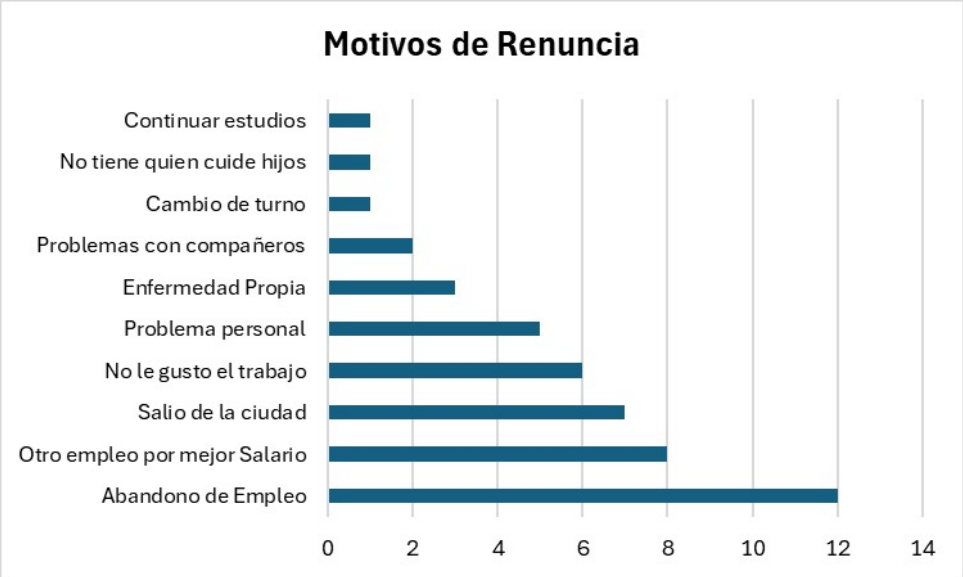
Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Así mismo, se analizó los resultados del motivo de salida del personal para realizar un análisis comparativo entre ambos resultados, figura 3, los tres motivos más frecuentes fueron:

1. Abandono de empleo (12 casos)

2. Otro empleo por mejor salario (8 casos)
3. Salió de la ciudad (7 casos)

Figura 9 *Motivos de Renuncia reportados en 2023*



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

El abandono de empleo fue la causa más común evidenciando una desconexión crítica entre el trabajador y la empresa, posiblemente asociada a una combinación de factores como falta de reconocimiento, malas condiciones físicas, deficiente clima laboral o desmotivación general. Este tipo de salida abrupta puede interpretarse como un reflejo de la falta de compromiso o insatisfacción acumulada.

La segunda causa más frecuente, fue buscar otro empleo con mejor salario, valida directamente la hipótesis sobre la percepción de una remuneración poco competitiva. Esto también se alinea con los resultados de la encuesta, donde la mayoría de los empleados manifestaron estar solo “regularmente satisfechos” con su compensación económica.

El hecho de que muchos empleados salieran de la ciudad como causa de renuncia puede estar relacionado con factores económicos más amplios, pero no debe descartarse que una falta de arraigo laboral influya en esa decisión.

Otras razones como “no le gustó el trabajo” (6 casos) y “problema personal” (5 casos) también sugirieron que el entorno laboral o las condiciones específicas del puesto no resultaron satisfactorias, lo cual refuerza la importancia de una correcta inducción, comunicación y adaptación del empleado a sus funciones.

En cambio, causas como continuar estudios, cambio de turno o cuidado de hijos, tuvieron una incidencia muy baja, lo que indica que la mayoría de los motivos de renuncia podrían haberse prevenido con estrategias organizacionales más efectivas en gestión del talento humano.

Estos resultados sugieren una influencia directa entre la satisfacción parcial o baja y posibles causas de rotación, lo cual confirma parcialmente la hipótesis general.

4.2 Resultado de Hipótesis Secundaria 1

Hipótesis Secundaria 1: La insatisfacción laboral está influenciada por la mala comunicación, las condiciones físicas del lugar de trabajo y la percepción de una remuneración injusta y poco competitiva.

Resultado: Aunque la mayoría de los empleados se mostraron satisfechos con la comunicación y herramienta de trabajo, el 55% se sintió solo “regularmente satisfecho” con la remuneración económica (figura 7) lo que evidenció una percepción de injusticia respecto al salario. Este factor fue el más bajo entre todos los evaluados, por lo que esta hipótesis se confirmó, destacando que, entre los motivos de salida, fue

el 2° lugar con 8 empleados que decidieron renunciar por un mejor salario, en conclusión, los empleados consideran la remuneración como un factor clave de la insatisfacción laboral (figura 9)

4.3 Resultado de Hipótesis Secundaria 2:

Hipótesis Secundaria 2: La falta de reconocimiento adecuado por parte de la empresa influye negativamente en la motivación de los empleados, disminuyendo su nivel de satisfacción y aumentando la probabilidad de rotación laboral.

Resultado: 40% de los encuestados se sintieron solo “regularmente satisfechos” con el reconocimiento, otro 40% se sintieron satisfechos y un 5% insatisfechos (figura 6). Esta distribución mostró una oportunidad de mejora en los mecanismos de retroalimentación y reconocimiento interno. No se reportaron niveles altos de en los resultados de “muy satisfechos” en este rubro, lo que indicó una carencia de reconocimiento altamente positivo. Este equilibrio entre satisfacción media y satisfacción plena indicó que el reconocimiento actual es percibido como insuficiente para motivar plenamente a los empleados, lo cual puede estar limitando su compromiso y contribuyendo indirectamente a la rotación. Esta hipótesis se confirma.

4.4 Resultado de Hipótesis Secundaria 3:

Hipótesis Secundaria 3: La implementación de programas de desarrollo profesional, las mejoras salariales contra el mercado y las iniciativas de bienestar laboral y compromiso serían medidas efectivas que pueden ayudar a la mejora del bienestar laboral.

Resultado: El 50% se sintió satisfecho con las oportunidades de desarrollo y un 35% regularmente satisfecho, lo que indicó una buena aceptación de este tipo de iniciativas (figura 3). No obstante, la percepción sobre remuneración económica sigue siendo baja. Esto sugiere que, si bien los programas actuales son bien recibidos, se requiere fortalecer las mejoras salariales y acciones de bienestar para impactar positivamente el compromiso laboral, lo que confirma esta hipótesis.

CAPÍTULO V CONCLUSIONES

5.1. Análisis de las conclusiones

Los resultados obtenidos a través del estudio reflejaron una percepción general mixta entre los empleados de la empresa manufacturera en H. Matamoros, Tamaulipas. Si bien se identificaron aspectos con niveles aceptables de satisfacción, como las oportunidades de desarrollo profesional y las iniciativas enfocadas al bienestar laboral, también salieron a la luz áreas críticas que influyen directamente en la insatisfacción y en el deterioro del clima organizacional.

De manera específica, los empleados manifestaron que las remuneraciones económicas son poco competitivas, lo cual representa un factor importante de desmotivación. Asimismo, se observó que las condiciones físicas del entorno laboral no son óptimas, afectando tanto la comodidad como la productividad del personal. Estos factores, junto con la percepción de falta de reconocimiento, generaron un impacto negativo en la moral de los trabajadores.

Aunque la comunicación interna obtuvo resultados aceptables, se destaca que existió una percepción de desigualdad entre los diferentes turnos, especialmente el nocturno, cuyos integrantes expresaron tener menos acceso a beneficios, programas de bienestar y comunicación directa con líderes. Esto sugiere la necesidad de prestar especial atención a las condiciones laborales del turno nocturno, para evitar sentimientos de exclusión o desventaja.

En conjunto, los hallazgos indicaron que, aunque existen esfuerzos que han sido bien recibidos por parte del personal, existen retos estructurales que requieren atención inmediata

Aunque este estudio fue en su mayoría cuantitativo, los comentarios abiertos proporcionados en las encuestas y entrevistas de salida permitieron extraer algunas observaciones cualitativas relevantes:

Varios empleados manifestaron sentir una falta de reconocimiento por parte de los supervisores, expresaron frases como “no valoran nuestro esfuerzo” o “el trabajo extra no se reconoce ni económica ni verbalmente”. Estas percepciones reflejan una necesidad de fortalecer los mecanismos de retroalimentación positiva dentro de la organización.

Otros comentarios giraron en torno al ambiente laboral, particularmente en relación con la comunicación entre turnos, mencionando que “el turno nocturno no tiene acceso a la misma información” o que “no nos incluyen en los eventos”. Estas apreciaciones sugieren un sentimiento de exclusión que, aunque no fue capturado cuantitativamente, merece ser atendido mediante estrategias de integración y equidad organizacional.

Este análisis cualitativo aporta matices importantes al diagnóstico organizacional, enriqueciendo los hallazgos cuantitativos y permitiendo una mejor comprensión del fenómeno de rotación desde la perspectiva de los propios empleados.

Figura 10 *Motivos de Salida declarados en las entrevistas.*



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

5.2. Recomendaciones

Revisión y ajuste del esquema de remuneraciones: Se sugiere realizar un estudio de mercado salarial para evaluar si los sueldos actuales están alineados con el promedio de la industria en la región. Ajustar las remuneraciones contribuiría a mejorar la percepción de justicia y motivación en el trabajo.

Mejoramiento de las condiciones físicas del entorno laboral: Es importante invertir en la adecuación de las instalaciones físicas, tales como iluminación, ventilación, mobiliario ergonómico y espacios comunes, para garantizar un ambiente seguro y cómodo que favorezca la productividad y el bienestar.

Fortalecimiento del reconocimiento laboral: Implementar programas de reconocimiento más visibles y personalizados, que valoren el esfuerzo y logros de los empleados, puede fortalecer la motivación y sentido de pertenencia.

Igualdad de acceso a beneficios y comunicación para todos los turnos: Diseñar estrategias específicas para el turno nocturno, asegurando que tengan el mismo acceso a programas de desarrollo, bienestar y comunicación con líderes. Esto puede incluir reuniones virtuales asincrónicas, boletines informativos y sesiones de retroalimentación adaptadas a su horario

Monitoreo continuo del clima laboral: Establecer mecanismos regulares (trimestrales o semestrales) de evaluación del clima organizacional que permitan identificar de manera oportuna nuevas problemáticas o avances, y actuar de forma proactiva.

Fomento de la participación del personal en la toma de decisiones: Promover espacios donde los empleados puedan expresar sus ideas, propuestas o inquietudes, lo que no solo fortalece la comunicación interna, sino que también mejora la percepción de ser escuchados y valorados.

Realización de investigaciones futuras:Se recomienda llevar a cabo estudios más específicos y con una muestra más amplia, segmentando por turno, área y antigüedad, para profundizar en las variables que afectan la satisfacción laboral y permitir la toma de decisiones más acertada

5.3 Limitaciones

Aunque este estudio proporciona hallazgos relevantes sobre la influencia de la satisfacción laboral en la rotación de empleados en una maquiladora de H. Matamoros, Tamaulipas, existen ciertas limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados:
1. Muestra reducida: El estudio se basó en una muestra de 20 empleados, lo cual restringe la generalización de los resultados a toda la organización o a otras empresas del sector.
2. Enfoque cuantitativo: Si bien se recopilaron comentarios cualitativos mediante encuestas, el análisis se centró en los datos cuantitativos. Un análisis más profundo del componente cualitativo podría haber enriquecido el diagnóstico organizacional.
3. Limitación temporal: La investigación se realizó en un periodo específico (agosto a diciembre de 2023), lo que impide observar variaciones en la satisfacción o rotación a lo largo del tiempo.
5. Factores externos no considerados: No se analizaron de forma específica los factores externos (económicos, sociales o familiares) que también pueden influir en la decisión de los empleados de abandonar la empresa.

Estas limitaciones abren la puerta a futuras investigaciones que incluyan muestras más amplias, periodos de análisis más extensos y enfoques metodológicos mixtos (cuantitativos y cualitativos), con el fin de profundizar en el entendimiento del fenómeno y proponer soluciones más integrales.

Bibliografía

ADIPA. (13 de 09 de 2024). *Evaluación de Desempeño:¿Que es y como funciona?* Obtenido de ADIPA: https://adipa.mx

Aliaga, M. F. (2023). *Principales Causas de Rotación Laboral en la Generción Millenial.* Santiago de Surco: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Andrade, M. (2024). *Propuesta de mejora para una adecuada integración de los colaboradores mediante el OnBoarding en la empresa Tecniservice para el año 2024.* Tacna: Newman escuela de posgrado.

Badillo, C. A. (2022). *Implementación de un plan de mejora para la reducción de la alta rotación de personal en la Heladería Nevada.* Santander: Unidades tecnologicas de Santander.

Baena, P. (8 de Junio de 2023). *Que Es la Eficiencia operativa?* Obtenido de OBS Business School: https://www.obsbusiness.school/

Ben, S. (10 de 01 de 2024). *¿Que es la rotación involuntaria de personal?* Obtenido de Connect Team: https://connecteam.com

Castillero, O. (28 de Julio de 2019). *Rotación de personal: que es, tipos y como se estudia.* Obtenido de Psicologia y Mente: https://psicologiaymente.com

Centeno, A. J. (2020). *Análisis de la rotación de personal: estudio de caso.* Mexico : Universidad Nacional Autonoma de México.

Cepeda, S. C. (2015). *RECONOCIMIENTO: HERRAMIENTA QUE REFUERZA EL DESEMPEÑO.* Bogotá: UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA.

Chunga, T. O. (2023). La importancia de la satisfacción laboral en el ámbito profesional: una revisión sistemática. *Diversitas. Perspectivas en psicología, 19*(1), 1-17. https://doi.org/https://doi.org/10.15332/22563067.9109

Cloud Works. (13 de Diciembre de 2024). *Retención del talento: Atrae y rerén el talento humano en tu empresa*. Obtenido de Cloud Works: https://weareclоudworks.com

Coronado, G. (2020). *Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias.* Aguascalientes: Instituto Tecnológico de Aguascalientes.

Cortés, C. (3 de Febrero de 2023). *Espacios de trabajo híbrido: liderazgo y gestión de equipos.* Obtenido de ESADE: https://www.fm-house.com/

Del Popolo, F. (9 de Octubre de 2023). *La pirámide de Maslow: una teoría que explica las necesidades humanas*. Obtenido de unobravo: https://www.unobravo.com/

Diard, A. (04 de Abril de 2023). *What is turnover rate?Definition and how to calcule it*. Obtenido de PeopleSpheres: https://peoplespheres.com

Diaz Dumont, J. R. (2023). Satisfacción laboral: algunas consideraciones. *Revista Venezolana de Gerencia, 28*(101), 158-170. https://doi.org/https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.11

Dumont, J. R. (2023). Satisfacción laboral: Algunas consideraciones. *Revista Venezonala de Gerencia*, 158-170.

Ecoembes. (3 de Noviembre de 2020). *Aprendizaje organizacional: Organizaciones que aprenden*. Obtenido de Ecoembes: https://ecoembesempleo.es/

Fernández, M. (6 de Mayo de 2025). *Como Fomentar el empoderamiento en el equipo de Trabajo*. Obtenido de Factorial: https://factorial.mx

Fuenzalida, A. (03 de 06 de 2025). *¿Que es la rotación de personal? Tipos, como calcularla y mitigarla.* Obtenido de Genoma Work: https://www.genoma.work/

Gobierno de Mexico. (02 de Octubre de 2024). *Jornadas de trabajo*. Obtenido de Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo: https://www.gob.mx/

Gómez, K. (2011). La estabilidad en el empleo. *dixi, 13*(14), 125-138.

GrandJean-Charlotte. (05 de Diciembre de 2023). *Definir las diferencias: lugar contra espacio*. Obtenido de Comeen: https://comeen.com/es/

Grecek, M. (05 de Febrero de 2025). *Dysfunctional turnover: What it is, its causes, and how to fix it*. Obtenido de Remote: https://remote.com/

Grupo Constant. (19 de Marzo de 2025). *Motivación 3.0 de Daniel Pink: el nuevo paradigma para atraer y retener talento*. Obtenido de LinkedIn: https://es.linkedin.com/

Gutierrez, A. (2022). Factores de satisfacción laboral en tiempos de crisis económica. Una revisión sistematica. *Revista Cientifica Visión de Futuro, 26*(2), 1-21. https://doi.org/https://doi.org/10.36995/j.visiondefuturo.2022.26.02.001.es

Hastwell, C. (20 de Abril de 2023). *Que es la Gestion de Talento*. Obtenido de Great Place To Work: https://blog.greatplacetowork.com.ar/

Hernandez, L. (27 de 12 de 2024). *Que es la rotación de personal: Los 6 tipos de turnover*. Obtenido de Nailted: https://nailted.com/

Hogan, G. (6 de Febrero de 2024). *Cómo construir una cultura positiva en el lugar de trabajo*. Obtenido de Forbes: https://forbes.es/empresas/407333/como-construir-una-cultura-positiva-en-el-lugar-de-trabajo/

Honores-Jaramillo, N. G. (2020). Importancia y capacitación personal: aprendizaje colaborativo y desempeño laboral en las empresas mineras. *Digital Publisher, 1*(6-1), 399-409. https://doi.org/doi.org/10.33386/593dp.2020.6-1.436

Howard-Grenville, J. (03 de 03 de 2022). *La cultura organizacional como una herramienta de cambio*. Obtenido de Tecnologico de Monterrey: https://ssires.tec.mx/

Ignacio, J. (06 de Marzo de 2025). *Antigüedad Laboral*. Obtenido de Sesame: https://www.sesamehr.mx/

Inforges Desarrollo de Personas. (5 de Marzo de 2025). *¿Qué es el Plan de bienestar laboral y cuáles son sus beneficios?* Obtenido de Inforges: https://inforges.es

Instituto Nacional Electoral (INE). (3 de Julio de 2020). *Igualdad de Genero y nodiscriminación.* Obtenido de Instituto Nacional Electoral: https://igualdad.ine.mx/

Juárez, B. (18 de 07 de 2023). *¿Qué es el "job crafting" y por qué es útil en ambientes laborales adversos?* Obtenido de El Economista: https://www.eleconomista.com.mx

Kluwer, W. (2 de Abril de 2020). *Qué es el engagement, cómo se mide y cuáles son sus beneficios*. Obtenido de Capital Humano: https://capitalhumano.es

López, M. E. (2021). Motivación Laboral y su relación con el nivel de compromiso. *Polo del Conocimiento, 6*(4), 88-107. https://doi.org/10.23857/pc.v6i4.2540

Macias, M. F. (2022). Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI. *Polo del conocimiento, 7*(2), 31-39. https://doi.org/10.23857/pc.v7i2.3567

Madero, S. (2019). *Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores.* Monterrey: Tecnológico de Monterrey.

Manriquez, N. (2022). Factores determinantes de la intención de rotación laboral en México: evidencia empírica mediante modelo logit. *Cimexus, 17*(2), 137-150. https://doi.org/https://doi.org/10.33110/cimexus170211

Maslow, A. (1943). *A theory of human motivation.*

Matabay, Y. K. (2025). Necesidades fisiológicas y su influencia en el desarrollo cognitivo y emocional infantil: estudio en el Centro Infantil Pininos, Quito Ecuador. *Nexus, 4*(1), 245-266. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.62943/nrj.v4n1.2025.208

Mobley, W. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237-240. https://doi.org/https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.62.2.237

Molina, A. (14 de Julio de 2017). *¿Cual es el impacto de a capacitación del personal en la organización?* Obtenido de Conexiones Esan: https://www.esan.edu.pe/

Mora, J. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores, 7*(1), 1-11. https://doi.org/https://doi.org/10.46377/dilemas.v31i1.1307

Pedraza, N. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar, 30*(76), 9-23. https://doi.org/10.15446/innovar.v30n76.85191

Peña, H. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Scientific, 3*(7), 177-192. https://doi.org/https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2018.3.7.9.177-192

Pérez, K. V. (2021). La fiabilidad en la calidad del producto o servicio de una empresa. *593 Digital Publisher CEIT, 6*(6-1), 219-232. https://doi.org/https://doi.org/10.33386/593dp.2021.6-1.886

Pluxee. (19 de Marzo de 2019). *Cómo conseguir una plantilla realmente motivada: la teoría de los dos factores de Herzberg*. Obtenido de Pluxee: https://www.pluxee.es/

Price, J. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *The Academy of Management Journal, 24*(3), 543-565. https://doi.org/https://doi.org/10.2307/255574

Raona Coding Corporate Futures. (4 de Octubre de 2021). *7 beneficios del Trabajo Hibrido*. Obtenido de LinkedIn: https://es.linkedin.com

Real Academia Española. (2 de Enero de 2024). *RAE*. Obtenido de RAE- Motivación: https://www.rae.es/

Regander, B. (16 de Eenro de 2025). *¿Que es la Inteligencia Emocional?* Obtenido de Psicologia y Mente: https://psicologiaymente.com/

Rivas, D. M. (2018). *Influencia de las prácticas de liderazgo sobre la rotación del personal.* Quito: Creative Commons.

Romero, R. D. (2024). Factores e impactos de la rotación de personalen la industria de Latinoamerica. *Revista Torreon Universitario, 13*(36), 13. https://doi.org/https://doi.org/10.5377/rtu.v13i36.17639

Rubio, S. M. (2020). El concepto del Salario emocional. *Revista cientifica-retos de la ciencia, 3*(1), 15-24. https://doi.org/https://doi.org/10.58763/rc2024191

Sanchez, E. (29 de Abril de 2025). *¿Cuánto importan las condiciones no materiales? Los trabajadores renunciarían a una quinta parte del salario para no estar estresados.* Obtenido de El País: https://elpais.com/

SAP Concur Team. (21 de Enero de 2022). *10 tipos de liderazgo empresarial que debe conocer*. Obtenido de SAP concur: https://www.concur.com.mx

Sevilla, A. (10 de Marzo de 2025). *Productividad: Qué es, fórmula, factores y ejemplo*. Obtenido de Economipedia: https://economipedia.com/

Soriano, J. (04 de Noviembre de 2024). *¿Que es la Autorrealización?* Obtenido de Psicología y mente: https://psicologiaymente.com/

Spector, P. E. (2022). *Job satisfaction : from assessment to intervention.* New York: Routledge. https://doi.org/10.4324/9781003250616

Sumba, R. Y. (2022). Capacitación como ventaja competitiva de la asociación Mario Falconi Yépez. *Revista Cientifica mundo de la investigación y el conocimiento, 6*(1), 13-28. https://doi.org/10.26820/recimundo/6.(suppl1).junio.2022.13-28

Tamayo, P. (2016). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal.* Granada: Universidad de Granada.

Troya, D. (2024). Comunicación organizacional interna y trabajo en equipo una entidad administradora de servicios de salud. *Revista San Gregorio, 1*(1), 19-36. https://doi.org/https://doi.org/10.36097/rsan.v1iEspecial_1.2567

UNICEF. (s.f.). *Comunicación*. Obtenido de UNICEF: https://www.unicef.org/

UNIR. (29 de Octubre de 2024). *Qué es la rotación de personal y cuáles son sus causas*. Obtenido de UNIR: https://mexico.unir.net

Velasquez, S. (06 de Junio de 2020). *El concepto de Reconocimiento y su utilidad para el campo de la Enfermería.* Obtenido de Scielo: https://scielo.isciii.es/

Wang, X. (3 de Julio de 2020). *Cross-Sectional Studies: Strengths, Weaknesses, and Recommendations.* Obtenido de CHEST: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0012369220304621

Wellhub Editorial Team. (28 de Enero de 2025). *Clima organizacional: guía para entenderlo y mejorarlo*. Obtenido de Wellhub: https://wellhub.com

Zaballa, P. (2020). *Procedimiento para el análisis de la rotación del personal.* Paraguay: Universidad Americana de Paraguay.

Anexos

Anexo 1. Instrumento de Evaluación de Satisfacción Laboral

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información sobre su nivel de satisfacción laboral y su percepción sobre el ambiente de trabajo, con el fin de analizar posibles factores relacionados con la rotación de personal en la empresa.

Su participación es completamente voluntaria y confidencial. Las respuestas serán utilizadas únicamente con fines académicos y de mejora interna, sin identificar individualmente a los participantes.

Agradecemos de antemano su tiempo y honestidad al responder. Su opinión es muy valiosa para nosotros

Figura 11 *Encuesta de Satisfacción Laboral- Sección 1*

1. PERFIL DEL EMPLEADO			
1.1Regimen de Trabajo			
Selecciona tu turno			
( ) 7:24 AM- 5:30 PM		( ) 10:30 PM - 7:30 AM	
1.2 Genero			
Selecciona tu genero			
( )Masculino	( )Femenino	( )Prefiero no responder	
1.3 Escolaridad			
Selecciona el último grado de escolaridad cursado			
( )Primaria	( )Secundaria	( )Preparatoria	
( )Universidad		( ) Otro	
1.4 Edad			
Selecciona el grupo de edad en el que te encuentras			
( )18-22 Años	( )23-27 años	( )28-32 años	( )33-37 años
( )38-43 años	( )44-48 años	( )49-53 años	( )54-60 años
1.5 Antiguedad			
Selecciona tu rango de antiguedad dentro de la empresa			
( )Menor a 6 meses	( )6 a 11 meses	( )1 a 3 años	( )4 a 6 años
( )7 a 10 años	( )10 a 13 años	( )13 a 15 años	( )15 años o mas
1.6 Área			
Selecciona el área a la que pertenece			
( )Fill & Pack	( )Metales	( )Subensambles	( )Materiales
1.7 Posición			
Escribe cual es la posición que desempeñas dentro de la empresa			

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Figura 12 *Encuesta de Satisfacción Laboral- Sección 2*

2.ENCUESTA			
2.1 Comunicación y Liderazgo			
¿Que tan Satisfecho te encuentras con los canales de comunicación que se utilizan para compartir la información interna?			
( )Muy Insatisfecho	( )Insatisfecho	( )Regular	
( )Satisfecho		( ) Muy Satisfecho	
2.2 Desarrollo Laboral			
¿Que tan satisfecho te encuentras con la información y herramientas que necesitas para poder realizar eficientemente tu trabajo?			
( )Muy Insatisfecho	( )Insatisfecho	( )Regular	
( )Satisfecho		( ) Muy Satisfecho	
¿Que tan satisfecho te encuentras con las posibilidades que existen dentro de la empresa para ascender de categoria/puesto			
( )Muy Insatisfecho	( )Insatisfecho	( )Regular	
( )Satisfecho		( ) Muy Satisfecho	
2.3 Reconocimiento			
¿Que tan satisfecho te encuentras con el reconocimiento por parte de los gerentes, los supervisores, los miembros del equipo y la empresa en su conjunto?			
( )Muy Insatisfecho	( )Insatisfecho	( )Regular	
( )Satisfecho		( ) Muy Satisfecho	
2.4 Condiciones Fisicas			
¿Que tan satisfecho te encuentras con las condiciones fisicas del ambiente (iluminación, ruido, espacio)?			
( )Muy Insatisfecho	( )Insatisfecho	( )Regular	
( )Satisfecho		( ) Muy Satisfecho	
2.5 Ambiente Laboral			
¿Que tan satisfecho te encuentras con el trato de tus compañeros, existe un ambiente laboral de respeto?			
( )Muy Insatisfecho	( )Insatisfecho	( )Regular	
( )Satisfecho		( ) Muy Satisfecho	
2.6 Prestaciones			
¿Que tan satisfecho te encuentras con tu salario, consideras que es el adecuado de acuerdo a las actividades que realizas?			
( )Muy Insatisfecho	( )Insatisfecho	( )Regular	
( )Satisfecho		( ) Muy Satisfecho	
¿Que tan satisfecho te encuentras con tu horario de trabajo? Se adecua a tus actividades personales?			
( )Muy Insatisfecho	( )Insatisfecho	( )Regular	
( )Satisfecho		( ) Muy Satisfecho	
2.7 Seguridad			
¿Que tan satisfecho te encuentras con tu estabilidad laboral?, te sientes seguro de tu trabajo?			
( )Muy Insatisfecho	( )Insatisfecho	( )Regular	
( )Satisfecho		( ) Muy Satisfecho	

Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Figura 13 *Ejemplo de Respuesta de Encuesta de Satisfacción*

1. **REGIMEN DE TRABAJO**
   Selecciona tu Turno
   - (●) 1° - 7:24 AM - 5:30 PM
   - ( ) 3° 10:30 PM- 7:30 AM

2. **GENERO**
   Selecciona tu Genero:
   - (●) Masculino
   - ( ) Femenino
   - ( ) Prefiero no responder

3. **ESCOLARIDAD**
   Selecciona el ultimo grado de escolaridad cursado
   - ( ) Primaria
   - (●) Secundaria
   - ( ) Preparatoria
   - ( ) Universidad

4. **EDAD**
   Selecciona el grupo de edad en el que te encuentras
   - ( ) 18-22 años
   - ( ) 23-27 años
   - ( ) 28-32 años
   - ( ) 33-37 años
   - (●) 38-43 años
   - ( ) 44-48 años
   - ( ) 49-53 años
   - ( ) 54-60 años

5. **ANTIGUEDAD**
   Selecciona el rango de antiguedad dentro de la empresa
   - ( ) Menor a 6 Meses
   - ( ) 6 a 11 Meses
   - ( ) 1 a 3 años
   - (●) 4 a 6 años
   - ( ) 7 a 10 años
   - ( ) 10 a 13 años

Figura 14 *Ejemplo de Respuesta de Encuesta de Satisfacción*

8. **COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO -**
Que tan satisfecho te encuentras con los canales de comunicación que se utilizan para compartir la información interna.

- ○ Muy insatisfecho
- ○ Insatisfecho
- ○ Regular
- ◉ Satisfecho
- ○ Muy Satisfecho

9. **DESARROLLO LABORAL**
Que tan satisfecho te encuentras con la información y herramientas que necesitas para poder realizar eficientemente tu trabajo

- ○ Muy insatisfecho
- ○ Insatisfecho
- ○ Regular
- ◉ Satisfecho
- ○ Muy Satisfecho

10. Que tan satisfecho te encuentras con las posibilidades que existen dentro de la empresa para ascender de categoria/puesto

- ○ Muy insatisfecho
- ○ Insatisfecho
- ○ Regular
- ◉ Satisfecho
- ○ Muy Satisfecho

11. **RECONOCIMIENTO**
¿Que tan satisfecho te encuentras con el reconocimiento por parte de los gerentes, los supervisores, los miembros del equipo y la empresa en su conjunto?

- ○ Muy insatisfecho
- ○ Insatisfecho
- ○ Regular
- ◉ Satisfecho
- ○ Muy Satisfecho

12. **CONDICIONES FISICAS**
¿Que tan satisfecho te encuentras con las condiciones fisicas del ambiente (iluminación, ruido, espacio)?

- ○ Muy insatisfecho
- ○ Insatisfecho
- ○ Regular
- ◉ Satisfecho
- ○ Muy Satisfecho

13. **AMBIENTE LABORAL**
¿Que tan satisfecho te encuentras con el trato de tus compañeros, existe un ambiente laboral de respeto?

- ○ Muy insatisfecho
- ○ Insatisfecho
- ○ Regular
- ◉ Satisfecho
- ○ Muy Satisfecho

Figura 15 *Ejemplo de Respuesta de Encuesta de Satisfacción*

14. **PRESTACIONES**
¿Que tan satisfecho te encuentras con tu salario, consideras que es el adecuado de acuerdo a las actividades que realizas?

- ○ Muy insatisfecho
- ○ Insatisfecho
- ○ Regular
- ◉ Satisfecho
- ○ Muy Satisfecho

15. ¿Que tan satisfecho te encuentras con tu horario de trabajo? Se adecua a tus actividades personales?

- ○ Muy insatisfecho
- ○ Insatisfecho
- ○ Regular
- ◉ Satisfecho
- ○ Muy Satisfecho

16. **SEGURIDAD**
¿Que tan satisfecho te encuentras con tu estabilidad laboral?, te sientes seguro de tu trabajo?

- ○ Muy insatisfecho
- ○ Insatisfecho
- ○ Regular
- ◉ Satisfecho
- ○ Muy Satisfecho

Anexo 2. Gráficas

Figura 16 *Resultado de Pregunta Genero del empleado*

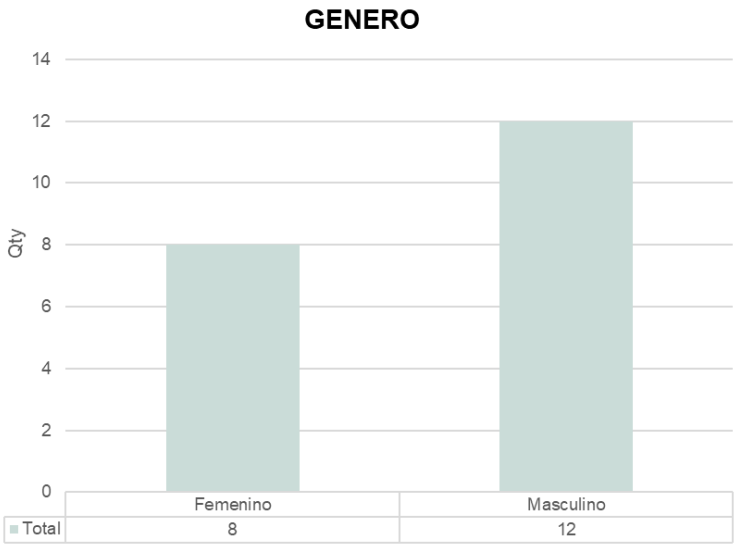
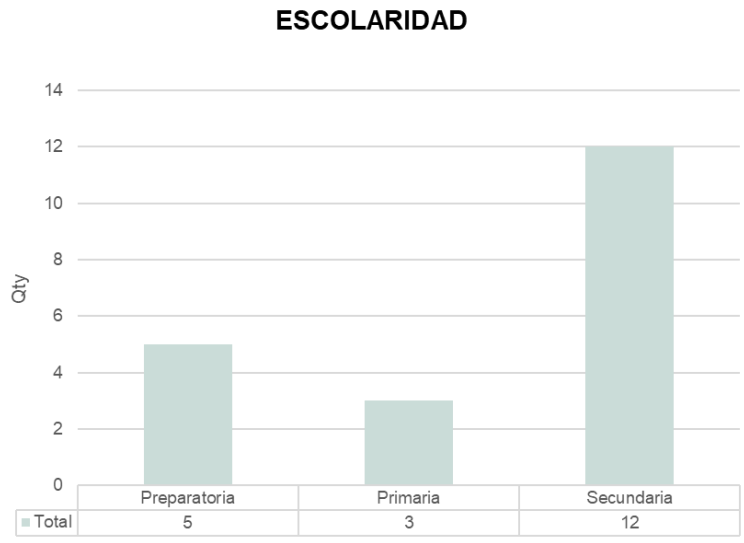
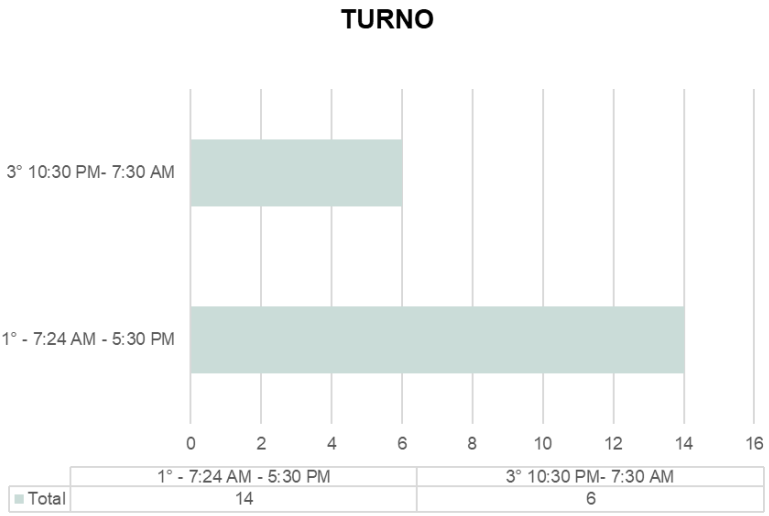


Figura 17 *Resultado de Pregunta Escolaridad del Empleado*



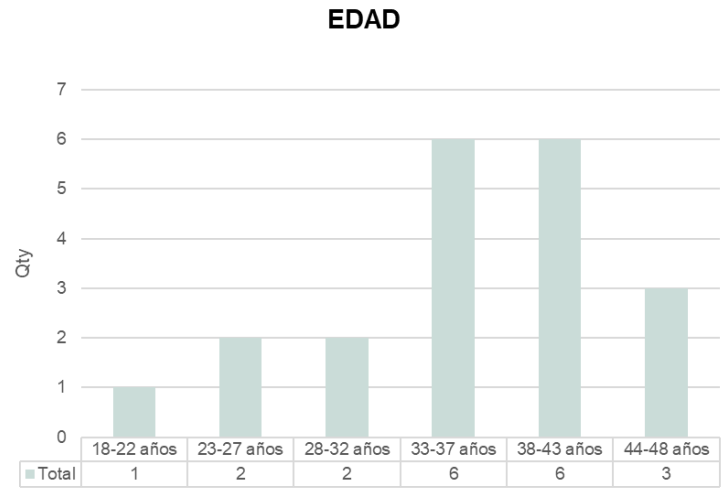
Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Figura 18 *Resultado de pregunta Turno del Empleado*



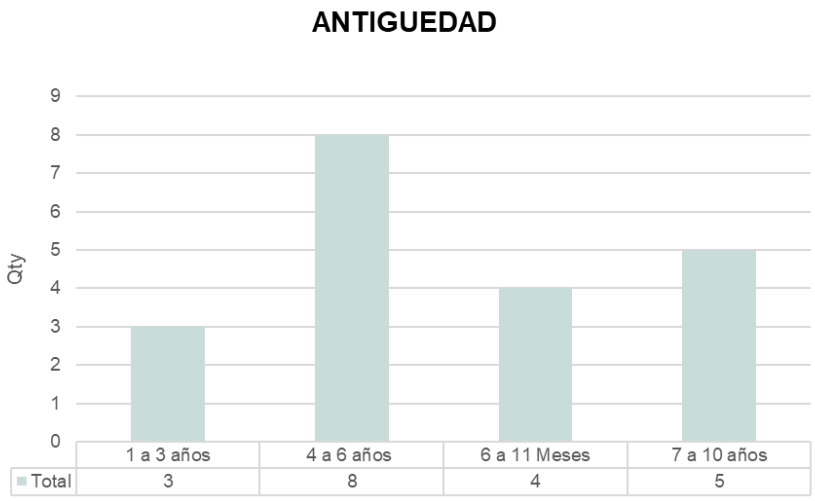
Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Figura 19 *Resultado de pregunta Edad del empleado*



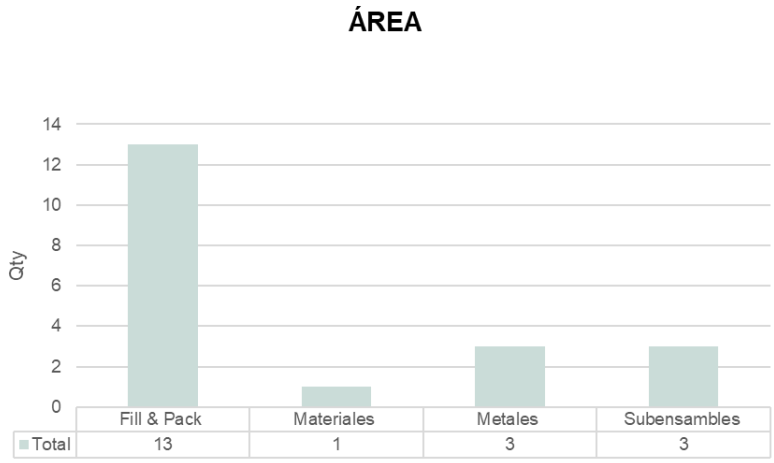
Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Figura 20 *Resultado de Pregunta antigüedad del empleado*



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Figura 21 *Resultado de pregunta área del empleado*



Nota. Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta.

Paulina Manuel

TESIS ACTUALIZADA PM- 4 Junio 2025.docx

Tecnológico Nacional de Mexico

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::20755:464871093

Fecha de entrega
5 jun 2025, 4:48 p.m. GMT-5

Fecha de descarga
5 jun 2025, 5:16 p.m. GMT-5

Nombre de archivo
TESIS ACTUALIZADA PM- 4 Junio 2025.docx

Tamaño de archivo
1.2 MB

77 Páginas

13.492 Palabras

77.262 Caracteres

3% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Exclusiones

- N.º de fuentes excluidas
- N.º de coincidencias excluidas

Fuentes principales

2% Fuentes de Internet

0% Publicaciones

2% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

Fuentes principales

2% Fuentes de Internet
0% Publicaciones
2% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1 Trabajos entregados
Universidad TecMilenio on 2025-01-27 <1%

2 Internet
www.buencoco.es <1%

3 Internet
hybo.app <1%

4 Internet
www.unicef.org <1%

5 Internet
vdocuments.site <1%

6 Internet
origen.eleconomista.com.mx <1%

7 Internet
polux.unipiloto.edu.co:8080 <1%

8 Internet
vdocuments.mx <1%

9 Internet
hdl.handle.net <1%

10 Trabajos entregados
Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC on 2024-05-06 <1%

11 Internet
repository.udistrital.edu.co <1%

12 Internet

nailted.com <1%

13 Internet

teoriasdelaaadministracion.blogspot.com <1%