

Instituto Tecnológico de San Luis Potosí
División de Estudios de Posgrado e Investigación

Soledad de Graciano Sánchez, S.L.P. 18/noviembre/2026
Oficio No.318/2026

ISRAEL CONTRERAS PADRÓN
EGRESADO DEL PROGRAMA DE LA MAESTRÍA EN ADMINISTRACION
PRESENTE

El que suscribe, jefe de la División de Estudios de Posgrado e Investigación y de acuerdo con la solicitud del oficio No. 316/2026. me permito comunicar a Usted que se **AUTORIZA** la impresión de su trabajo de tesis titulado: **"LAS DIMENSIONES DEL TRABAJO DECENTE Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD EN TRASLADO DE VALORES Y PROCESAMIENTO DE EFECTIVO EN SAN LUIS POTOSÍ"**, para que con ello pueda usted continuar con los trámites para la obtención de grado de Maestro en Administración.

Lo anterior de conformidad con el dictamen emitido favorablemente por los integrantes del H. Comité Tutorial, integrado por:

FRANCISCO JAVIER SEGURA MOJICA
Presidente

CÉSAR JAVIER GALVÁN MEZA
Secretario

ALMA LORENA RODRIGUEZ CONTRERAS
Vocal Propietario

ATENTAMENTE
Excelencia en Educación Tecnológica®
Con Tecnología y Espíritu una Patria Forjaré®

RAMÓN DÍAZ DE LEÓN ZAPATA
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN.

EDUCACIÓN SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
TECNOLÓGICO NACIONAL DE MÉXICO

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SAN LUIS POTOSÍ

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

Copia Expediente

RDLZ/alrc



2026 año de Margarita Maza

TECNM / INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SAN LUIS POTOSÍ

ESTUDIOS DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

TESIS

“LAS DIMENSIONES DEL TRABAJO DECENTE Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE SEGURIDAD EN TRASLADO DE VALORES Y PROCESAMIENTO DE EFECTIVO EN SAN LUIS POTOSI”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA
ISRAEL CONTRERAS PADRON.

DIRECTOR DE TESIS
FRANCISCO JAVIER SEGURA MOJICA

SOLEDAD DE GRACIANO SÁNCHEZ, S.L.P. A 8 DE NOVIEMBRE DEL 2025

“Las dimensiones del Trabajo Decente y la rotación de personal en una empresa de Seguridad en Traslado de Valores y Procesamiento de Efectivo en San Luis Potosi”

Contenido

RESUMEN 5
INTRODUCCION 6
DIAGNOSTICO 8
1.1 Antecedentes 8
Contexto Institucional. 8
1.1.2 Servicios de custodia y transporte de valores y bienes, fundamental para la actividad económica. 9
1.1.4 Impacto en la rotación de personal. 10
Rotación de personal en el contexto laboral actual. 11
Diagnostico de la empresa objeto de estudio 15
Tabla 1. TOP 10 Sucursales con mayor índice de rotación 15
Tabla 2. TOP 10 Sucursales con mayor índice de rotación zona norte. 16
Tabla 3. Tabla de rotación voluntaria en San Luis Potosí [encuestas de Salida] 17
1.2 Planteamiento del problema. 18
1.2.1 Pregunta de Investigación: 18
1.3 Hipótesis 18
1.4 Objetivos de la investigación. 18
Objetivo General. 18
Objetivo Específico. 19
1.5 Justificación. 19
1.6 Delimitación del problema 20
CAPITULO II 22
2.1 Marco Contextual. 22
2.2 Marco Conceptual 24
Recurso humano: 24
Rotación de personal: 24
Trabajo decente: 26
2.3 Marco Teórico. 27
Factores Determinantes de la Rotación 28
Figura 1. Modelos y teorías sobre Satisfacción Laboral 33
Figura 2. Modelo adaptado de ajuste en el trabajo de Dawis y Lofquist (1984) 34
3.1 Metodología. 39

Tabla 5. Operacionalización de Variables con preguntas. 41
Validez y confiabilidad del instrumento 42
Tabla 6. Prueba de ajuste muestral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 43
Tabla 7. Varianza total del constructo explicada por el instrumento 44
Tabla 8. Matriz de componentes 45
Método de extracción: análisis de componentes principales. a 49
a. 5 componentes extraídos. 49
Tabla 9. Estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach 50
4.1 Resultados 50
Caracterización de la Muestra. 50
Graficas antigüedad, edad, género. 50
Grafica-1 Edad de la muestra 50
Grafica-2 Antigüedad del personal en la empresa. 51
Grafica-3 Personal con antigüedad menor a 1 año 52
Tabla 10. Estadísticos descriptivos de las variables analizadas. 52
Tabla 10. Parámetros del modelo para la variable y1: Tendencia a la rotación 54
Tabla 11. del ajuste del modelo de regresión lineal Estadísticos de bondad. 55
Coeficientes Estandarizados. 55
Gráfica 4. Coeficientes estandarizados del modelo para la variable y1 (Interv. de conf. 95%) 56
4.2 Discusión 58
5.1 Conclusiones 61
Referencias 63

RESUMEN

El presente estudio analiza la relación entre las dimensiones del trabajo decente y la rotación de personal en una empresa de seguridad dedicada al traslado de valores y procesamiento de efectivo en la sucursal San Luis Potosí. Partiendo del marco conceptual del trabajo decente propuesto por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, con diseño no experimental y transversal, aplicando técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales para determinar la influencia de factores como la dignidad laboral, derechos fundamentales, protección social y oportunidades de desarrollo en la permanencia de los trabajadores. Se tomó una muestra de 51 empleados de una población de 55 trabajadores. Los resultados permiten identificar los aspectos críticos que impactan la rotación y formular estrategias para fomentar condiciones laborales justas y sostenibles, contribuyendo a mejorar la estabilidad y satisfacción del personal en un sector estratégico para la economía nacional.

ABSTRACT

This study analyzes the relationship between the dimensions of decent work and staff turnover in a security company dedicated to cash-in-transit and cash processing at the San Luis Potosí branch. Based on the conceptual framework of decent work proposed by the International Labour Organization (ILO), the research follows a quantitative approach with a non-experimental, cross-sectional design. Descriptive and inferential statistical techniques are applied to determine the influence of factors such as labor dignity, fundamental rights, social protection, and development opportunities on employee retention. A stratified sample of 51 employees from a population of 55 workers was taken. The results will identify critical aspects impacting turnover and formulate strategies to promote fair and sustainable working conditions, contributing to improved stability and job satisfaction in a sector vital to the national economy.

INTRODUCCION

En el contexto actual de la globalización y el desarrollo económico, el concepto de trabajo decente se ha consolidado como un principio fundamental para promover sociedades más justas, inclusivas y sostenibles. Definido y promovido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el trabajo decente trasciende la generación de empleo para abordar un conjunto integral de derechos y condiciones que garantizan la dignidad, la protección social, la igualdad y la participación de los trabajadores en un ambiente laboral seguro y respetuoso, Este enfoque contempla no solo la oferta de ingresos adecuados, sino también la creación de entornos propicios para el desarrollo personal y profesional, aspectos que inciden directamente en el bienestar de los trabajadores y su permanencia en las organizaciones.

El trabajo decente se fundamenta en pilares esenciales como la protección de los derechos laborales fundamentales, la igualdad de oportunidades y la adaptación a la diversidad cultural y social propia de cada país. Esta perspectiva reconoce además que no se trata de una meta estática, sino de un proceso dinámico que debe evolucionar conforme cambian las condiciones sociales, económicas y políticas a nivel global y local. Su implementación requiere políticas concertadas tanto a nivel nacional como internacional, que van desde la regulación del mercado laboral hasta programas de capacitación y diálogo social, todo orientado a mejorar la calidad del empleo y asegurar la justicia social.

La relación entre el trabajo decente y la rotación de personal es un campo de creciente interés académico y organizacional. El respeto a los derechos laborales, las condiciones de seguridad, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional son factores que impactan significativamente en la satisfacción laboral y, por ende, en la decisión de los trabajadores de permanecer o abandonar una organización. Cuando estas dimensiones se encuentran insuficientemente atendidas, las organizaciones enfrentan altos índices de rotación, lo que implica

pérdidas económicas y sociales importantes, además de afectar la continuidad operativa y la calidad del servicio, particularmente en sectores estratégicos como el traslado de valores y procesamiento de efectivo.

En la sucursal de San Luis Potosí, donde el índice de rotación supera los niveles considerados saludables, resulta imprescindible analizar las causas vinculadas a las dimensiones del trabajo decente para diseñar estrategias que mitiguen este fenómeno. La problemática adquiere mayor relevancia dada la naturaleza del sector, donde la seguridad, el compromiso y la estabilidad del personal son vitales para el cumplimiento de objetivos organizacionales y la confianza de los clientes, Además, se debe considerar que las expectativas laborales de los trabajadores han evolucionado, especialmente entre las generaciones más jóvenes, quienes valoran el balance entre vida personal y profesional, la salud mental y ambientes laborales que promuevan el respeto y la inclusión. Por lo tanto, abordar el trabajo decente desde una perspectiva integral permite no solo mejorar la retención del talento, sino también fortalecer el bienestar general de los empleados, contribuyendo a un desarrollo organizacional más armónico y sostenible.

Este estudio adopta una metodología cuantitativa bajo el paradigma positivista, con un diseño no experimental y transversal, que permitirá identificar de manera objetiva y estadísticamente válida los factores del trabajo decente que inciden en la rotación del personal operativo. La investigación se centra en la población de 55 trabajadores del área de Operación Interna en San Luis Potosí, con el fin de establecer relaciones causales y generar bases sólidas para la propuesta de un plan de acción efectivo.

En suma, el trabajo decente no es solo una aspiración ética y social, sino una necesidad estratégica para las organizaciones que buscan estabilidad, eficiencia y crecimiento. Esta investigación contribuye a ese propósito al explorar y evidenciar cómo las condiciones laborales justas y dignas impactan directamente en la rotación de personal, generando recomendaciones pertinentes para la mejora continua en un sector que demanda altos estándares de seguridad y profesionalismo.

CAPITULO I

DIAGNOSTICO

1.1 Antecedentes

Contexto Institucional.

La empresa que será analizada inició operaciones el 22 de marzo de 1965, posicionándose como la primera empresa en México dedicada al traslado y proceso de valores. Desde sus orígenes, la empresa fue pionera en la creación de la categoría de negocio denominada “logística segura” en el país, consolidándose como un referente en la seguridad y manejo de activos de alto valor.

En noviembre de 2010, fue incorporada a una marca transnacional, una empresa líder mundial en soluciones integrales de seguridad. Esta alianza estratégica permitió ampliar significativamente la capacidad operativa y la cobertura geográfica, ofreciendo servicios más allá del territorio nacional. Entre las nuevas líneas de negocio destaca el transporte internacional de mercancías de alto valor, así como la aceleración de efectivo con CompuSafe®, tecnología avanzada para la optimización del manejo de efectivo.

Actualmente, la empresa cuenta con una estructura contundente a nivel nacional con 79 sucursales distribuidas en todo México y presencia en más de 110 países gracias a la red global de Brink’s. Su flota de camiones blindados es la más moderna del país y su capital humano está compuesto por más de 65,000 colaboradores altamente capacitados, lo que asegura la calidad y profesionalismo en la prestación de servicios dentro y fuera de las fronteras nacionales.

Este contexto institucional refleja la trascendencia y solidez de la empresa en el sector de la logística segura, aspectos que inciden directamente en la gestión de su personal y, por ende, en los fenómenos organizacionales como la rotación de personal, especialmente en áreas estratégicas como la sucursal de San Luis Potosí.

Servicios de custodia y transporte de valores y bienes, fundamental para la actividad económica.

México operan un total aproximado de 4.8 millones de empresas distribuidas en diversos sectores productivos, según la Cámara Nacional del Autotransporte de Carga (Canacar) en su Boletín Económico de junio de 2022. Estas empresas representan el mercado potencial para servicios de custodia y transporte de valores y bienes.

Los sectores principales en 2021, de acuerdo con los Censos Económicos de Inegi, fueron:

- Comercio al por menor: 2,092,770 empresas
- Servicios de alojamiento temporal: 637,124 empresas
- Industrias manufactureras: 579,828 empresas
- Servicios de salud y asistencia social: 196,089 empresas
- Comercio al por mayor: 155,545 empresas

Estos datos resaltan las áreas con mayor concentración empresarial, que a su vez pueden demandar servicios asociados como custodia y transporte de valores por la naturaleza de sus operaciones [fuente externa, complementaria al contexto de la rotación de personal en empresas de operación interna de seguridad.

Mercado potencial y demanda laboral.

La existencia de aproximadamente 4.8 millones de empresas en México, con concentración en sectores como comercio minorista, alojamiento temporal e industrias manufactureras, genera una alta demanda para los servicios de custodia y transporte de valores. Este mercado potencial impulsa la necesidad de crecimiento y expansión en compañías dedicadas a esta actividad, como la sucursal en San

Luis Potosí, lo que a su vez impacta en la gestión de recursos humanos y el fenómeno de rotación de personal.

Impacto en la rotación de personal.

La alta demanda y competencia en estos sectores obligan a las empresas de traslado de valores a mantener una plantilla estable y calificada para cumplir con estándares de servicio, seguridad y eficiencia. Sin embargo, como se observa hacia la rotación en la sucursal de San Luis Potosí, existe un porcentaje significativo de trabajadores con menos de un año en la empresa, señalando retos en retención de talento (62% con menos de 1 año de antigüedad)

Implicaciones de sectores dinámicos en el mercado laboral.

Sectores como manufactura y comercio minorista poseen características de alta demanda y cambios tecnológicos que afectan el empleo y las condiciones laborales, produciendo mayor rotación. Esto coincide con estudios sobre el mercado laboral maquilador y la manufactura en México, donde la rotación es un reto recurrente.

Necesidad de estrategias para mejorar retención.

Dadas las condiciones del mercado, las empresas de custodia y transporte deben diseñar políticas de trabajo decente, bienestar económico, condiciones físicas adecuadas, desarrollo profesional y clima laboral positivo para reducir la rotación. El documento subraya el enfoque cuantitativo para evaluar variables como condiciones de trabajo y bienestar físico, que impactan la permanencia laboral

Rotación de personal en el contexto laboral actual.

La rotación de personal se ha convertido en un problema de gran impacto para las empresas, ya que afecta la calidad y productividad de la organización. La rotación de personal es entendida como la renuncia de un colaborador a la organización a la cual pertenece o su despido por parte de la organización (Robbins et al., 2013). Este indicador se puede medir determinando la cantidad de personas que ingresan versus la cantidad de personas que se retiran o dejan de trabajar para la organización. Con dicha información se puede generar un indicador muy importante que mediría la estabilidad del personal.

La rotación de personal no afecta a las empresas solamente como un indicador de salida, sino también de manera financiera. Según Escalante(2021) citando a Bersin y Deloitte (2021) “los costos asociados con el proceso de reemplazar a un trabajador que desempeña un de mando medio cargo medio (sumando el valor de la contratación, proceso de entrevistas, capacitación, costos de oportunidad y tiempo de inactividad por la vacante), le pueden significar a la empresa hasta el 400% del salario mensual“. Los gastos generados por la rotación incluso se pueden cuantificar desde antes de la salida formal del trabajador ya que su productividad, compromiso y resultados se ven reducidos.

Estimaciones recientes indican que el índice de rotación laboral promedio en México es del 16.7% mensual (Deloitte 2022), lo que ubica al país con la tasa de rotación más alta de Latinoamérica. Este fenómeno se ha convertido en uno de los problemas centrales para las empresas, pues, aunado a la corta permanencia de los empleados en el puesto, la demanda de personal altamente especializado se ha incrementado, especialmente en zonas industriales como la de San Luis Potosí, lo que hace difícil captar candidatos óptimos para las vacantes ofertadas.

De acuerdo con *Domínguez, López, y Hernández (2015)* los factores que más impacto tiene en la rotación de personal son “la remuneración económica, el crecimiento profesional dentro de la organización y la relación vida-trabajo”; la percepción que se tiene de estos, entre los empleados, genera un fenómeno que impacta negativamente el desarrollo de su trabajo.

En la actualidad se puede observar que para las nuevas generaciones existen otras variables que impactan para que puedan elegir permanecer o no en las empresas. Por ejemplo, las generaciones “millennials” y “*centennials”* tienen aspiraciones y estilos de vida diferentes a los de sus antecesores, por lo que las empresas se ven presionadas a adaptarse para atraer y retener talento (Deloitte, 2022).

De acuerdo con los resultados de la encuesta (Deloitte 2022), los principales motivos que han llevado tanto a *millennials* como a *centennials* a renunciar en menos de dos años a sus trabajos son los salarios, las afectaciones en la salud mental y el agotamiento. En contraste, para aceptar una nueva oferta laboral está priorizando elementos como el balance vida-trabajo y las oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

Flexibilidad laboral y salud mental

Según Allen et al. (2013), la flexibilidad en el trabajo, incluyendo horarios flexibles y la posibilidad de teletrabajo, está significativamente relacionada con una reducción de la intención de rotación. La flexibilidad permite a los empleados equilibrar mejor demandas laborales y personales, reduciendo el estrés y agotamiento que tienden a motivar la salida voluntaria. Este estudio meta-analítico concluye que la implementación de políticas laborales flexibles tiene un efecto protector contra la rotación detectada en múltiples sectores.

Salud Mental y agotamiento como predictores de rotación

Lee & Ashforth (1996) en su revisión teórica indican que el burnout (agotamiento) está directamente vinculado con la intención de rotación debido a que deteriora la satisfacción con el trabajo, reduce el compromiso organizacional y aumenta el

deseo de abandonar el empleo. Este vínculo robusto ha sido confirmado en estudios empíricos que evalúan el impacto del agotamiento en distintas industrias.

Interacción entre Flexibilidad Laboral y Agotamiento

Kuo et al. (2021) analizaron cómo la flexibilidad laboral puede moderar el efecto negativo del agotamiento en la intención de rotación. Encontraron que en organizaciones donde existe mayor flexibilidad, el impacto del agotamiento se atenúa, reduciendo la probabilidad de que el empleado opte por renunciar. La flexibilidad actúa, así como un recurso organizacional clave para preservar la salud mental y retener talento.

Trabajo Decente, Flexibilidad y Bienestar Psicológico

Un estudio de Eurofound (2017) vincula la implementación de condiciones de trabajo decente, que incluyen flexibilidad, con mejores indicadores de bienestar psicológico y menor agotamiento, logrando así reducir la rotación de personal. Esta investigación reafirma que políticas de trabajo decente no solo corresponden a criterios éticos y legales, sino que tienen un impacto directo en la estabilidad laboral.

Relevancia en entornos Latinoamericanos

Un análisis realizado por Pérez-Fuentes et al. (2019) en empresas mexicanas evidencia que quienes laboran bajo esquemas flexibles reportan menores niveles de agotamiento y una intención de rotación inferior respecto a quienes no cuentan con dichos beneficios. En este contexto cultural, la flexibilidad laboral también se asocia con un mayor sentido de autonomía y satisfacción, lo cual favorece la permanencia en la organización.

Deloitte estima que, en poco tiempo estas dos generaciones representarán el 75% de la fuerza laboral global, e irán moldeando el mercado de trabajo con nuevas formas de trabajar y prioridades.

De acuerdo con una encuesta de Indeed, los trabajadores más jóvenes le dan a al balance entre la vida profesional y personal un valor más elevado que las generaciones anteriores, por lo que están priorizando el trabajo remoto, la salud mental y hasta la semana laboral de cuatro días (Hernández, 2022).

Otra de las causas relevantes de la rotación en las empresas hoy sería la inestabilidad económica y política, ya que esto impide el desarrollo humano y social de un trabajador, por lo cual esto hace que el empleado se vea vulnerable sin muchas oportunidades ante una sociedad abierta a al mundo internacional y globalizado.

En general se considera que la rotación de personal es multi causal y que en ella concurren, por un lado, las problemáticas existentes para gestionar y retener al trabajador interno y, por el otro, la elección de cambiar de empleo si los trabajadores se encuentran envueltos en una situación de insatisfacción continúan en la empresa. En cualquiera de las situaciones, resulta sumamente importante conocer las causas del fenómeno y encontrar nuevos mecanismos de solución para evitarlo, ya que el personal interno es el motor de toda organización (Chiavenato, 2009).

Para identificar la tasa de rotación de personal en una organización se debe calcular el número de personas que ingresan y se van de esta en un lapso determinado. Se puede hacer una estimación de la seriedad del problema teniendo en cuenta lo siguiente:

- Un índice menor al 15% se considera una rotación sana.
- Si la tasa es de entre 15 y 30% representa una pérdida considerable de capital humano.
- Mientras que una tasa superior al 40% señala un estado de gravedad en cuanto a la gestión de ingresos y salidas en la organización. *Sofia (2021)*

Diagnóstico de la empresa objeto de estudio

En la compañía analizada a nivel nacional, mensualmente se da seguimiento a los indicadores de Recursos humanos, dentro de los cuales uno de sus principales KPI del área al igual que la compañía es la rotación.

La compañía tiene un TOP 10 a nivel nacional de las principales sucursales con problemas de rotación, dentro de las cuales se encuentra San Luis Potosí con Problemas de rotación.

Tabla 1. TOP 10 Sucursales con mayor índice de rotación

ACCUMULATED VOLUNTARY TURNOVER TO AUGUST 2023 VS 2024							
SUCURSAL	HC 2024	TURNOVER BAJAS 2023	TURNOVER BAJAS 2024	DIFFERENCE EN No. BAJAS	2023 TURNOVER %	2024 TURNOVER %	2024 OBJETIVO %
AGUASCALIENTES	33	20	13	-7	85.7%	59.1%	86.4%
CD. JUAREZ	48	13	15	2	43.3%	46.9%	37.5%
HERMOSILLO	37	12	4	-8	50.0%	16.2%	51.3%
LEON	66	22	13	-9	51.6%	29.5%	53.7%
MEXICO	262	21	28	7	11.6%	16.0%	24.9%
MONTERREY	98	31	20	-11	47.4%	30.6%	44.8%
MORELIA	62	11	5	-6	23.6%	12.1%	23.1%
QUERETARO	58	9	11	2	22.5%	28.4%	30.0%
SAN LUIS POTOSI	56	19	23	4	48.3%	61.6%	55.6%
TIJUANA	64	18	17	-1	42.2%	39.8%	36.9%
TORREON	24	11	6	-5	63.5%	37.5%	56.3%
TUXTLA GUTIERREZ	27	4	10	6	24.0%	55.6%	40.9%
ZACATECAS	21	13	8	-5	88.6%	57.1%	84.8%
ZAPOPAN	70	30	15	-15	56.3%	32.1%	65.8%
TOTAL	**926**	**234**	**188**	**-46**	**36.75%**	**30.45%**	**41.47%**

Fuente: Corporativa

Se realiza un zoom a la sucursal de la zona a la que pertenece la sucursal, y se identificó que la sucursal se encuentra en el top 2 de la zona norte.

1. Durango 65.2%
2. San Luis Potosí 61.6%
3. Monclova 60%
4. Cd Juarez 45.9%
5. Cd Victoria 42.9%
6. Parral. 13.6%

Tabla 2. TOP 10 Sucursales con mayor índice de rotación zona norte.

ACCUMULATED VOLUNTARY TURNOVER TO AUGUST 2023 VS 2024							
SUCURSAL	HC 2024	TURNOVER BAJAS 2023	TURNOVER BAJAS 2024	DIFFERENCE EN No DE BAJA	2023 TURNOVER %	2024 TURNOVER %	2024 OBJETIVO %
CD. DELICIAS	8	2	1	-1	30.0%	18.8%	30.0%
CD. JUAREZ	49	13	15	2	43.3%	45.9%	37.5%
CD. VALLES	15	3	1	-2	28.1%	10.0%	20.0%
CD. VICTORIA	14	2	4	2	21.4%	42.9%	21.4%
CHIHUAHUA	39	10	6	-4	35.7%	23.1%	40.2%
DURANGO	23	6	10	4	40.9%	65.2%	42.0%
MATAMOROS	18	2	0	-2	15.8%	0.0%	8.3%
MONCLOVA	5	0	2	2	0.0%	60.0%	0.0%
MONTERREY	93	31	20	-11	47.4%	32.3%	44.8%
NUEVO LAREDO	14	3	1	-2	32.1%	10.7%	30.0%
PARRAL	11	0	1	1	0.0%	13.6%	0.0%
REYNOSA	20	3	3	0	23.7%	22.5%	28.6%
SABINAS	5	1	0	-1	30.0%	0.0%	30.0%
SALTILLO	23	8	5	-3	52.2%	32.6%	61.4%
SAN LUIS POTOSI	56	19	23	4	48.3%	61.6%	55.6%
TORREON	24	11	6	-5	63.5%	37.5%	56.3%
				0			
TOTAL	**417**	**114**	**98**	**-16**	**40.14%**	**35.25%**	**39.60%**

Fuente: Corporativa.

Se revisaron las encuestas de salida del personal con rotación voluntaria en la sucursal de San Luis Potosí y se encontraron los siguientes factores que estaban causando la rotación del personal. Se encontró lo siguiente

- Personal que salieron por problemas familiares: 10
- Personal que salieron por mejor oferta de trabajo: 4
- Personal que rotan por trato inadecuado del jefe y y/o Supervisor: 3
- Condiciones de trabajo:4

Tabla 3. Tabla de rotación voluntaria en San Luis Potosí [encuestas de Salida]

SAN LUIS POTOSI	No. BAJAS	YTD Actual	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Nov	Dec
ROTACION VOLUNTARIA MP	19	2023	81.4%	63.2%	48.3%	42.1%	48.0%	44.8%	45.0%	48.3%	46.8%	48.8%	47.0%	57.4%
	23	2024	120.0%	82.4%	61.5%	91.8%	88.2%	71.4%	64.3%	61.6%				
MOTIVOS DE BAJA	ACUMULADO A AGOSTO													
Problemas Familiares	4	2023	1						1	2	1	3	1	2
	9	2024	1		1	3	2			2				
Mejor oferta de Trabajo (Sueldo)	3	2023	1			1		1						1
	5	2024	1	1		2	1							
Horario No Adecuado a mis Necesidades Y Jornadas Extensas	4	2023	1	1				1		1				
	1	2024						1						
Problemas de Salud	4	2023	1	1			2							2
	5	2024	1	1		2			1					
Trato Inadecuado de Mi Jefe y/o Supervisor, Compañeros	2	2023							2					1
	3	2024	2					1						
Condiciones de Trabajo	0	2023												
	0	2024												
Cambio de Domicilio	2	2023			1		1					1		
	0	2024												
Estudios	0	2023												
	0	2024												
Cambios Repentinos de Horario	0	2023												
	0	2024												
Lugar de Trabajo Cercano a mi Domicilio	0	2023												
	0	2024												
Falta de Capacitacion en el Puesto	0	2023												
	0	2024												

Fuente: Corporativa.

1.2 Planteamiento del problema.

En el contexto regional de San Luis Potosí, donde la economía local requiere de un desarrollo sustentable y competitivo, la rotación constante del 60% reduce la capacidad de la empresa para construir un equipo comprometido y calificado, afectando no solo la operatividad sino también la calidad de vida laboral de quienes trabajan en este sector, Además, la rotación recurrente añade costos económicos y sociales que impiden alcanzar niveles óptimos de desarrollo organizacional y laboral.

Por lo tanto, es imperativo identificar de manera precisa los factores que influyen en la rotación de personal en la sucursal de San Luis Potosí, para implementar estrategias orientadas a mejorar las condiciones laborales, incrementar el compromiso y la satisfacción de los empleados, y promover un trabajo decente que contribuya tanto al bienestar individual como al crecimiento organizacional y regional,

1.2.1 Pregunta de Investigación:

¿Cuál es la relación entre las dimensiones del trabajo decente y la rotación de personal en una empresa de traslado de valores y procesamiento de efectivo?

1.3 Hipótesis

H1. La rotación de personal operativo en sucursal San Luis Potosí, es causada por las deficiencias en la gestión de los factores relacionados con el trabajo decente por parte de la organización.

1.4 Objetivos de la investigación.

Objetivo General.

Identificar los factores asociados al trabajo decente que se relacionan con la rotación de personal en la Sala de operación interna de San Luis Potosí

Analizar los factores asociados al trabajo decente que se relacionan con la rotación de personal en la sala de operación interna de San Luis Potosi.

Objetivo Específico.

Diseñar estrategias de control que ayuden a contener la rotación de personal de sucursal.

Analizar los factores asociados al trabajo decente que se relacionan con la rotación de personal en la sala de operación interna de San Luis Potosi.

Identificar dimensiones del trabajo decente como bienestar económico, derechos laborales, bienestar físico, desarrollo profesional y clima laboral.

identificar cuáles dimensiones del trabajo decente influyen de manera más significativa en la decisión de los empleados de abandonar la organización.

Identificar cual dimensión del trabajo decente es la de mayor impacto en el área de operación interna

1.5 Justificación.

La rotación de personal representa un desafío significativo para las empresas de traslado de valores en San Luis Potosí, dada la naturaleza delicada y especializada del servicio que ofrecen. La salida constante de trabajadores genera costos elevados asociados a la contratación, capacitación y adaptación de nuevo personal, además de afectar la productividad y la calidad del servicio, lo que repercute en la seguridad y eficiencia operativa de la empresa, Por esta razón, resulta prioritario comprender las causas subyacentes que motivan la decisión de los empleados para abandonar la organización.

Esta investigación es valiosa porque aborda la rotación desde la perspectiva del trabajo decente, un concepto promovido por la Organización Internacional del Trabajo que integra aspectos como la dignidad, derechos laborales, bienestar

económico y psicológico, condiciones físicas adecuadas y un clima laboral favorable, Entender cómo estos factores influyen en la rotación permitirá identificar áreas de mejora para diseñar estrategias que fomenten la satisfacción y el compromiso laboral.

Además, el estudio se contextualiza en una zona geográfica y sector específicos, San Luis Potosí y el servicio de traslado de valores, donde la retención del personal es crucial para mantener la competitividad y estabilidad de las empresas en un mercado con alta demanda de seguridad y confiabilidad. La aplicación de un enfoque cuantitativo que permita generalizar los resultados a la población de trabajadores asegura la precisión y objetividad en la interpretación de los factores que impactan la rotación.

1.6 Delimitación del problema

La rotación de personal en la sucursal de traslado de valores en San Luis Potosí constituye un fenómeno que afecta de manera significativa la operatividad, estabilidad y competitividad. Este problema se manifiesta en la salida continua de trabajadores del área de operación interna, generando costos por $45,800.00 por elemento en el proceso de reclutamiento, selección, capacitación y adaptación del nuevo personal, además de impactar negativamente en la calidad y seguridad del servicio prestado, el costo calculado por este impacto es de 125,850.00 pesos anual por elemento que abandona la compañía.

La investigación se enfoca en analizar la rotación de personal en una muestra representativa de trabajadores del área de operación interna en la empresa de traslado de valores de San Luis Potosí, con una población estimada de aproximadamente 400 trabajadores y una muestra estratificada de 75 individuos. Además, se considerarán los factores relacionados con el concepto de trabajo decente, incluyendo dimensiones como bienestar económico, derechos laborales, bienestar físico, desarrollo profesional y clima laboral, para identificar cuáles influyen

de manera más significativa en la decisión de los empleados de abandonar la organización.

El estudio centra su atención en variables específicas que han sido identificadas como relevantes en investigaciones previas, entre ellas el sueldo, el liderazgo y el agotamiento, que se presume que al combinarse generan una presión significativa para que los empleados decidan retirarse de la empresa. Por otro lado, se analizará la incidencia de otras variables como los derechos laborales y el desarrollo profesional, que podrían tener una influencia menor en la rotación en este contexto específico.

El análisis se realizará bajo un enfoque cuantitativo y correlacional, empleando instrumentos validados que permitan obtener datos confiables y objetivos sobre la percepción de los trabajadores acerca de las condiciones laborales y sus efectos sobre la rotación. Se utilizarán métodos estadísticos para comprobar la relación entre las variables y la tasa de rotación de personal, Contextualmente, el estudio será delimitado a la sucursal de San Luis Potosí, ciudad que presenta características socioeconómicas y laborales particulares, las cuales condicionan el ambiente laboral y las expectativas de los empleados. Este enfoque territorial permite generar resultados específicos y aplicables para las empresas de la región, contribuyendo así a plantear soluciones ajustadas al contexto local.

Finalmente, el conocimiento generado pretende contribuir a mejorar las condiciones laborales en la sucursal, promoviendo un trabajo decente que reduzca la rotación, garantice la estabilidad laboral y mejore la calidad de vida de los trabajadores, lo que impactaría positivamente en el desempeño organizacional y en la sostenibilidad del servicio que brindan estas empresas.

CAPITULO II

En el siguiente capitulo se presenta la visión general del objeto de estudio de la presente investigación, para efectos del desarrollo; se ubica el contexto, se delimita el problema a revisar dentro del área de operación interna de sucursal SLP.

2.1 Marco Contextual.

Esta investigación se enfocó a identificar las variables que producen un aumento en la rotación de personal en la sala de proceso de valores en una empresa de traslado de valores y procesamiento de efectivo.

El sector de traslado de valores y procesamiento de efectivo tiene gran relevancia para la economía del país, ya que se sitúa en la cadena de transacción que es el efectivo.

Entre los objetivos de las empresas de traslado de valores se encuentran asegurar los valores de las empresas públicas y privadas; y trasladar su efectivo de manera segura hasta la sala de procesamiento de efectivo donde se los valores de los clientes se verifican y depositan a las cuentas bancarias de los clientes.

Los depósitos de los clientes a sus cuentas bancarias se deben asegurar diariamente, ya que las empresas deben de tener liquidez para sus operaciones.

Además, se brindan servicios a la banca mexicana, los cuáles consisten en dotación de efectivo a las sucursales bancarias para su operación diaria; resguardo de efectivo en bóvedas seguras; y dotación y administración de cajeros automáticos para la dispersión de efectivo.

El transporte de valores es un servicio especializado que se encarga de movilizar y resguardar elementos de alto valor, como dinero en efectivo, documentos importantes, joyas u otros objetos de valor. Su objetivo principal es garantizar la seguridad e integridad de estos activos desde el punto de origen hasta su destino final. Empresas que manejan grandes cantidades de efectivo confían en este servicio para proteger sus activos de posibles riesgos durante el transporte.

El servicio se extiende más allá del mero traslado físico; implica la planificación cuidadosa de rutas, la implementación de tecnologías de seguridad avanzadas y la ejecución precisa de procedimientos de manipulación y entrega. Garantiza que los recursos financieros cruciales lleguen a su destino de manera segura y oportuna, minimizando los riesgos asociados con la manipulación de activos valiosos.

Una vez explicado qué es el transporte de valores, es importante conocer cómo se realiza. El proceso de recolección en la logística es meticuloso y altamente seguro. Comienza con la programación de la recolectar por parte de la empresa solicitante, estableciendo un horario y lugar específicos.

Durante la recolección, se realiza una verificación detallada de los elementos a transportar. Cada artículo se registra y se le asigna un seguimiento continuo a través de sistemas de rastreo y monitoreo en tiempo real. Este proceso garantiza la transparencia y la trazabilidad, elementos esenciales en la gestión de activos de alto valor.

Posteriormente, el equipo de transporte se encarga de realizar una entrega segura en el destino final, ya sea una institución financiera, un centro de distribución o cualquier otro lugar designado. La eficiencia y seguridad en cada etapa del proceso son pilares fundamentales para el éxito de este servicio.

El talento humano es considerado el aporte más valioso en toda empresa, principalmente en las empresas de servicio, por lo cual uno de los retos es potenciar al máximo al talento buscando estrategias que permitan identificar las necesidades y motivaciones que permita brindarles agradado y desarrollo profesional. En San Luis Potosí existen 5 empresas del mismo ramo, con universo de trabajadores en la misma área de 45 a 60 empleados.

2.2 Marco Conceptual.

Recurso humano:

El recurso humano es el factor de mayor impacto en la competitividad de las organizaciones, pues concentra las competencias, conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y compromiso los cuales indiscutiblemente son requeridos para alcanzar la misión de la organización. Para Rodríguez y Suárez (2018) la competitividad se encuentra en "sus procesos, estructuras, mercados, tecnologías y demás aspectos de su rol", pero también observan que en la dinámica organizacional, el recurso humano, aunque es el eje central de las operaciones, puede ser poco valorado y considerado ante los cambios coyunturales, lo cual ocasiona que los trabajadores intenten marcharse prematuramente de sus trabajos a fin de conseguir nuevas oportunidades de empleo, mayores beneficios, mayor seguridad laboral, nuevas experiencias o simplemente evitar conflictos en los que se ven envueltos en su actual ocupación.

Rotación de personal:

La rotación de personal es un aspecto relevante para la gestión del recurso humano de una organización, y se define como el porcentaje de personas dentro de una empresa que abandonan sus puestos con respecto número de personas que laboran en la compañía, en un período de tiempo determinado (Chiavenato, 2009).

Los autores Araníbar, Melendres, Ramírez, y García (2018) afirman que la rotación de personal no es más que "el movimiento o migración de los empleados o trabajadores que se da de una empresa u organización a otra en un determinado periodo de tiempo y por causas diversas". Por su parte Hernández et al. (2017) lo define como "salida voluntaria o involuntaria de un empleado y hace necesaria la contratación de nuevo personal para que pueda realizar las actividades que el primero delega".

Por otra parte (Hernández & Mendieta, 2013, pág. 838) menciona que la rotación del personal se asocia a la desmotivación y la insatisfacción laboral, lo que sugiere que los motivos que inducen a la salida de los trabajadores de las empresas son laborales, destacando que esta situación se puede identificar previamente por medio de un estudio de la fluctuación potencial, con el objeto de establecer las medidas pertinentes para la reducción de la dinámica.

La tasa de rotación de personal es uno de los KPIs más relevantes para el departamento de Recursos Humanos, ya que permite evaluar cómo es la gestión del talento en la organización y detectar problemas.

Para conocer el índice de rotación de personal se aplica la siguiente fórmula:

Índice de rotación de personal = (D / PE) * 100

Donde D es el número de trabajadores desvinculados de la empresa en el periodo analizado y PE el promedio efectivo del periodo. Esta cifra se calcula sumando el número de empleados que había en el momento inicial del periodo y el número de empleados que hay en el momento final, y dividiéndolo luego entre dos.

El cociente obtenido tras dividir el número de empleados que dejaron la empresa entre el promedio de la plantilla en el periodo se multiplica finalmente por 100, ya que el índice de rotación es porcentual.

A partir de las definiciones se puede caracterizar le fenómeno de rotación de personal en una empresa a partir de: 1) número de entradas y salidas de personal en una organización en un período determinado de tiempo; 2) caracter voluntario o involuntario de las salidas; y 3) es causa de ajuste en una empresa.

Trabajo decente:

El Trabajo Decente según los ODS, particularmente en el Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico, se refiere a:

- La generación de empleos productivos y de calidad que aseguren una remuneración justa.
- La promoción de la igualdad de oportunidades y la inclusión laboral.
- La garantía de condiciones de trabajo seguras y el respeto a derechos laborales.
- La protección social para todos los trabajadores.
- El fomento de un entorno laboral que permita el desarrollo personal y profesional.

Este enfoque está alineado con los aspectos presentes en el documento, como la importancia del cumplimiento de las leyes laborales, la satisfacción laboral, la estabilidad en el empleo, la capacitación y desarrollo profesional, así como el mantenimiento de un ambiente laboral saludable y motivador (Organización Internacional del Trabajo 1999).

Bienestar Económico.

Se refiere al salario y beneficios que recibe el trabajador. Un salario justo y competitivo, junto con beneficios adecuados, son fundamentales para que los empleados se sientan valorados y satisfechos, lo que a su vez influye en su productividad y permanencia en la empresa. (Organización Internacional del Trabajo, 1999)

Derechos.

Implica el cumplimiento de las normas legales laborales, incluyendo la protección de grupos vulnerables como menores de edad, atención a servicios de salud, regulación de jornadas laborales y condiciones para la jubilación. Es vital que los

departamentos de personal conozcan y apliquen estas leyes para garantizar un ambiente de trabajo justo y legal. (Organización Internacional del Trabajo, 1999)

Bienestar físico.

Está relacionado con la creación de un ambiente saludable y seguro, que incluye servicios de salud y condiciones laborales adecuadas para proteger la integridad física del trabajador, aspectos que necesitan supervisión constante desde recursos humanos. (Organización Internacional del Trabajo, 1999)

Desarrollo profesional.

Se refiere a las oportunidades de crecimiento, formación y desarrollo dentro de la empresa. Esto abarca la capacitación a supervisores, planificación de carrera y actividades que fomenten el interés y motivación del personal para reducir la rotación voluntaria. (Organización Internacional del Trabajo, 1999)

Clima laboral.

El ambiente de trabajo positivo, la integración de nuevos procesos con el aporte de nuevos integrantes y la mejora en las relaciones laborales contribuyen a un clima que favorece la satisfacción, productividad y permanencia del personal. (Organización Internacional del Trabajo, 1999)

Al unir estos elementos se logra un enfoque integral que ayuda a promover el trabajo decente, la retención de personal y el bienestar general del trabajador en la organización.

2.3 Marco Teórico.

Como se mencionó en el apartado anterior, la rotación de personal se refiere al número de empleados que dejan una organización y son sustituidos por otros en un periodo determinado (Chiavenato, 2000; Robbins, 2009). Staw (1980) la considera un indicador clave de la efectividad organizacional, porque refleja el clima laboral, la satisfacción de empleados y la calidad de la gestión de recursos humanos. Según

Herrera, Mendoza y Torrejón (2016), la rotación es un índice que permite medir las fluctuaciones entre el personal y su entorno, implicando costos financieros y operativos importantes para las empresas.

Factores Determinantes de la Rotación

Remuneración

Adams (1965), a través de su Teoría de la Equidad, establece que la percepción de una remuneración injusta genera insatisfacción y puede motivar la salida del empleado. En el sector de autoservicios, se ha identificado que salarios por debajo del mínimo legal y la ausencia de incentivos financieros son causas frecuentes de rotación. La competencia en el mercado laboral fuerza a las empresas a ofrecer paquetes salariales competitivos para retener talento.

Condiciones y Ambiente Laboral

Herzberg (1968), con su teoría de los dos factores, sostiene que factores higiénicos como las condiciones físicas y sociales del trabajo, las políticas de la empresa y el liderazgo determinan el nivel de satisfacción laboral. Un ambiente saludable, comunicación efectiva y políticas justas contribuyen a la retención de empleados. Por el contrario, un ambiente hostil o desfavorable genera insatisfacción y aumenta la rotación.

Estabilidad laboral y Desarrollo Profesional

Rousseau (1989) destaca la importancia de la estabilidad percibida para la confianza del empleado y su permanencia. La ausencia de oportunidades internas para la promoción y desarrollo profesional limita el compromiso de los empleados y eleva la rotación, La implementación de planes de carrera y capacitaciones contribuye a la motivación y retención.

Liderazgo y Reconocimiento

Según Hernández et al. (2018) y García (2018), la falta de liderazgo efectivo y la ausencia de reconocimiento impactan negativamente en la satisfacción laboral y

pueden incrementar la rotación. Un liderazgo basado en comunicación clara y valoración constante del empleado fomenta la lealtad y el compromiso.

Variables Demográficas

Barón (2020) señala que variables como edad, género, y nivel educativo pueden influir en la propensión a rotar, dado que grupos específicos tienen distintas expectativas y necesidades laborales.

Impacto de la Rotación de Personal

La rotación afecta la continuidad operativa y la calidad del servicio, incrementando costos por reemplazo y capacitación, y afectando el clima organizacional y productividad (Caldera, Arredondo y Zárate, 2019). En autoservicios, la rotación constante puede traducirse en largas filas, mala organización y experiencia insatisfactoria para los clientes, afectando la rentabilidad del negocio.

La rotación de personal es relevante para las empresas desde distintas perspectivas, especialmente desde el punto de vista económico. Chiavenato (2007) señala que" los costos cuantificables que asumen las organizaciones por la rotación de personal están asociados a los costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, así como los costos de capacitación y pago de beneficios sociales" (p.142).

Una alta rotación de personal reduce la capacidad de los negocios para ofrecer bienes y servicios de calidad a sus clientes, debido a la ineficiencia inicial del nuevo personal y la imagen de inestabilidad que se genera por la entrada y salida constante de personal. Zeynep y Huckman (2008), consideran que encontrar y retener a los mejores talentos de la organización es una tarea desafiante para la gerencia. La retención de empleados talentosos es necesaria para la ventaja competitiva (Kiessling y Simsek, 2011; Zhang y Stewart, 2017). Cuando los empleados son preparados, gestionados y motivados para dar lo mejor de sí mismos en el desempeño (Swailes, 2013) generan un ambiente positivo en la organización, y esto aumenta las posibilidades de que el empleado permanezca en la organización (Pandey et al., 2019).

Los esfuerzos de la organización para el desarrollo de los empleados y la progresión profesional sirven como señales para los empleados (Highhouse et al., 2007). Las prácticas de gestión del talento se centran en los empleados talentosos que trabajan en puestos clave para buscar lo mejor de sí mismos (Collings y Mellahi, 2009). Estos empleados clave ven diferentes estrategias para su desarrollo y estas se convierten en señales positivas (Connelly et al., 2011). Una estrategia eficaz de gestión del talento no solo mejora la tasa de retención, sino que afecta positivamente a los resultados operativos y financieros (Hughes et al., 2008); cuando no se proporcionan las oportunidades adecuadas, esto afecta negativamente a la retención (Walsh y Taylor, 2007).

El uso de la gestión del talento para ayudar a la retención de los empleados puede entenderse utilizando la teoría del intercambio social (Blau, 1964), la cual postula que los empleados sean leales y permanezcan más tiempo a cambio de un mejor trato. En este contexto, las estrategias de gestión del talento serían clave para desarrollar una actitud positiva y aumentar la disposición de los empleados de permanecer (Bhatnagar, 2007; Dries y Pepermans, 2008; Hughes et al., 2008; Pandey et al., 2019; Tett y Meyer, 1993; Ting, 1997; Tymon et al., 2010). A continuación, se examinan algunos vínculos entre la gestión del talento y la retención de empleados.

Un entorno organizacional en el que la progresión profesional es clara y se ofrecen oportunidades de capacitación facilita la satisfacción de los empleados en su lugar de trabajo, lo que puede mejorar la capacidad de la organización a retener a los empleados (Ambrosius, 2018; Dries y Pepermans, 2008; Nobarieidishe et al., 2014; Osman-Gani y Paik, 2016; Tymon et al., 2010; Walsh y Taylor, 2007). Por otro lado, políticas de gestión del desempeño de la organización, incluida la evaluación objetiva y la equidad en las oportunidades de crecimiento, ayudan a los empleados a aumentar su productividad y su intención de permanecer (Biron y Boon, 2013). La percepción positiva hacia el desempeño organizacional y el sistema de gestión de carrera puede ser un predictor de las intenciones de retención (Subramaniam et al., 2019).

Un modelo que aborda el tema de la rotación de personal y ofrece una posible explicación, es el de las *expectativas no cubiertas* por la organización desde la perspectiva del empleado; esto significa que, o bien se presentaron expectativas sumamente altas antes de ingresar laboralmente hacia la empresa o simplemente el empleo o trabajo no es lo que se esperaba desempeñar.

El estilo de liderazgo es otro de los conceptos que pueden ayudar a explicar la rotación. Cuando se presenta un nuevo liderazgo pueden darse cambios en cuanto a las actividades a desempeñar, y a la forma de ejercer la autoridad. Cuando se percibe que esta dinámica laboral ya no beneficia y motiva al trabajador, puede acentuarse la intención de retirarse de la empresa. Un cambio desfavorable de responsabilidades o una relación estresante o problemática con los jefes puede relacionarse con la salida prematura del trabajador.

Para Jiménez y Mariño (2018) algunos factores que acentúan la intención de rotación son: la capacitación recibida, la información y los recursos proporcionados, el liderazgo de supervisores y gerentes, las interrupciones en el trabajo, las políticas y prácticas administrativas.

Rotación de personal y satisfacción laboral

El concepto de satisfacción laboral también ha sido relacionado con la rotación de personal. Para fines de la presente investigación, se clasificarán los modelos que explican la relación entre rotación y satisfacción en dos grupos: los que se basan en el concepto de discrepancia y los situacionales.

Teoría del ajuste en el trabajo

La Teoría del Ajuste en el Trabajo fue desarrollada por Dawis y Lofquist en 1984 en la Universidad de Minnesota y se centra en la interacción continua entre el individuo y su entorno laboral. Según esta teoría, la satisfacción laboral depende en gran medida del grado de correspondencia o ajuste que exista entre las características del trabajador y las demandas del puesto de trabajo.

El ajuste se entiende como un proceso dinámico que ocurre en dos dimensiones principales:

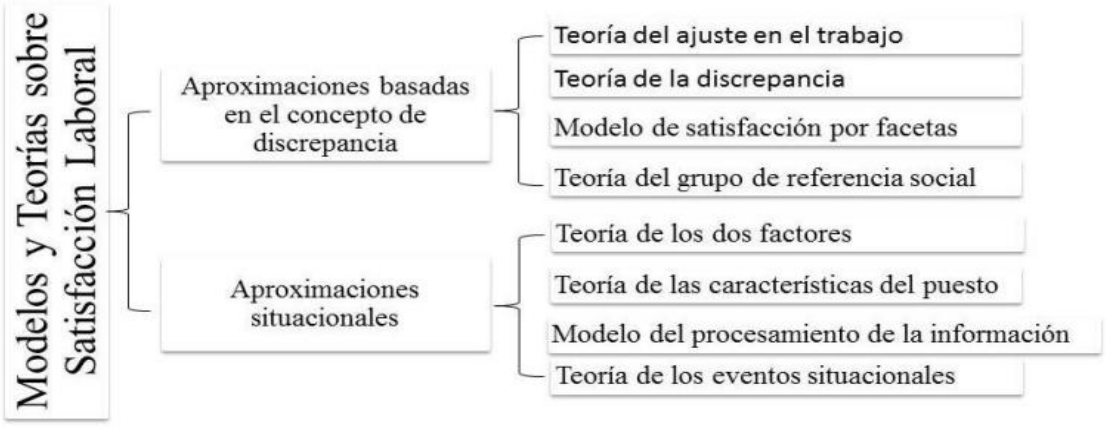
1. **Ajuste de habilidades y demandas del puesto:** Se refiere a la compatibilidad entre las competencias, habilidades y conocimientos que posee el trabajador y los requisitos que el puesto de trabajo exige. Cuando existe un buen ajuste, el empleado puede desempeñar sus tareas eficientemente, lo que genera un sentido de competencia y logro. Por el contrario, si las demandas superan las habilidades o viceversa, esto puede generar frustración o aburrimiento, afectando negativamente la satisfacción laboral.
2. **Ajuste de necesidades personales y recompensas del entorno laboral:** En esta dimensión, la teoría propone que el entorno de trabajo debe ser capaz de satisfacer las necesidades y motivaciones personales del trabajador, tales como reconocimiento, desarrollo profesional, bienestar, ambiente social, entre otros. Un entorno que responde a estas expectativas contribuye a una mayor satisfacción y compromiso laboral.

La teoría sostiene que para que el empleado mantenga un elevado nivel de satisfacción y compromiso, ambos ajustes deben mantenerse en equilibrio y en constante evolución, ya que las habilidades del empleado pueden aumentar con el tiempo y sus necesidades también pueden cambiar.

Cuando hay un desajuste significativo entre las habilidades o necesidades del trabajador y los requisitos o recompensas del puesto, es probable que esto genere insatisfacción, estrés y eventualmente actitudes como la rotación laboral o la búsqueda de nuevas oportunidades.

*Importancia práctica***:** Esta teoría es útil para las organizaciones porque hace evidente que no solo se debe seleccionar a los empleados basándose en sus capacidades tecnológicas o técnicas, sino también analizar si sus necesidades personales y motivacionales serán satisfechas en el ambiente laboral. Además, sugiere que los procesos de capacitación, desarrollo profesional y mejora del clima organizacional son esenciales para mantener ese equilibrio necesario para la satisfacción y retención del personal.

Figura 1. Modelos y teorías sobre Satisfacción Laboral



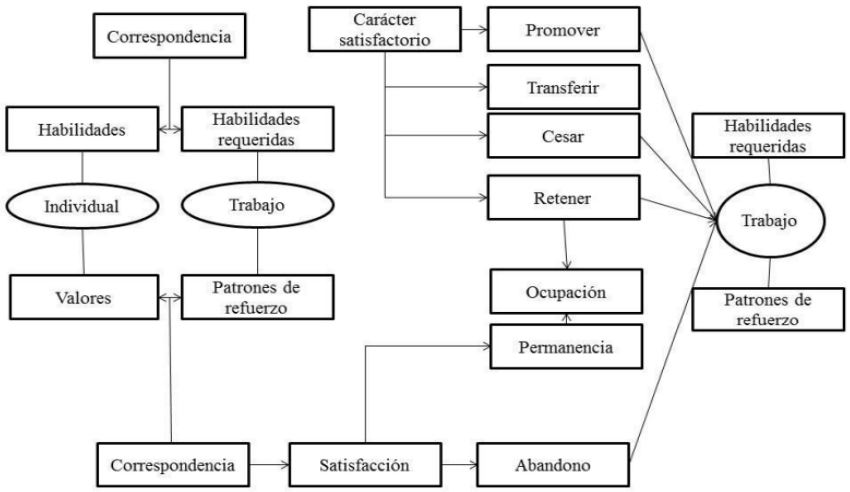
Fuente: Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). A psychological theory of work adjustment. University of Minnesota Press.

Según las aproximaciones teóricas basadas en el concepto de discrepancia, para lograr que una persona se sienta satisfecha con su trabajo debe existir una correspondencia entre las habilidades y conocimientos que exige el puesto y las habilidades y conocimientos que posee la persona (Garrido, 2006). Los empleos más satisfactorios son los que se ajustan más a las necesidades y valores del empleado, entre mayor sea la discrepancia de estos, será menor la satisfacción del empleado. Algunos de los ejemplos de este tipo de teorías son la teoría del ajuste en el trabajo, la teoría de la discrepancia, el modelo de la satisfacción por facetas y la teoría del grupo de referencia social.

Dawis y Lofquist (1984) desarrollaron esta teoría en la Universidad de Minnesota; está centrada en el análisis de la interacción entre el individuo y su ambiente laboral. Los autores plantean que cada individuo busca mantener la correspondencia con su ambiente laboral y a este proceso continuo y dinámico le denominan *ajuste en el trabajo*, dicha teoría puede ser muy útil para predecir la satisfacción laboral. El ajuste entre el individuo y su ambiente laboral depende de dos tipos de correspondencia, la primera es el grado en que las personas poseen habilidades y destrezas para cubrir las demandas del puesto, lo que le daría resultados satisfactorios a nivel laboral, y la segunda hace referencia al grado en que el contexto laboral satisface

las necesidades del empleado, lo que le brindaría satisfacción a nivel personal, tal como se presenta en la Figura 2.

Figura 2. Modelo adaptado de ajuste en el trabajo de Dawis y Lofquist (1984)



Fuente: Dawis, R. V., & Lofquist, L. H. (1984). *A psychological theory of work adjustment*. University of Minnesota Press.

Teoría de la discrepancia

Locke propone la teoría de la discrepancia, en la que dice que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la congruencia que exista entre los valores y necesidades individuales y, los valores que pueden ser alcanzados a través del desempeño de la labor (Cavalcante, 2004). Para este autor, existen dos grupos básicos de necesidades, las físicas y las psicológicas y define como valores a aquellos aspectos que el individuo considera buenos o beneficiosos y quiere obtener o mantener. Los valores de una persona están ordenados según su importancia y cada individuo posee su propia jerarquía de dichos valores. Locke hace referencia a las dimensiones de trabajo y presenta tres elementos en su teoría. El primer elemento es la satisfacción con las dimensiones del trabajo, que es la evaluación afectiva de cada una de las dimensiones del puesto. El segundo elemento es la descripción de las dimensiones, donde se presentan las percepciones no afectivas

localizadas en las especificidades del trabajo. El tercer elemento es la relevancia de las dimensiones, donde el individuo da cierto grado de importancia o valor a las dimensiones. Así, la satisfacción en el trabajo es consecuencia del valor que se le atribuya a cada una de las dimensiones y la congruencia entre lo que se alcanza y lo que se esperaba alcanzar.

Trabajo decente.

El trabajo decente es un modelo de dignificación laboral desarrollado por la Organización Internacional del Trabajo y adoptado por la ONU como parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030. Se enfoca a garantizar condiciones de trabajo justas basadas en el respeto a los derechos fundamentales de las personas en el ámbito laboral. Implica que el empleo proporcione, además de ingresos, dignidad, autoestima, protección social y oportunidades de desarrollo para todos los trabajadores, mediante la igualdad, la participación social y un ambiente laboral seguro y respetuoso con la diversidad cultural y social de cada país. Se considera que el trabajo decente es parte de un proceso dinámico que se da mediante políticas y acciones que fomenten condiciones laborales justas y sostenibles a nivel global y nacional (Organización Internacional del Trabajo, 1999).

Se puede decir que el concepto de trabajo decente se relaciona con diferentes modelos que explican la satisfacción laboral, y, por lo tanto, también podemos vincularlo como marco explicativo de la rotación de personal, ya que es un concepto amplio que considera las dimensiones de Bienestar Económico, Derechos, Bienestar Fisico, Desarrollo Profesional y Cima Laboral.

La relación entre trabajo decente y rotación de personal ha sido estudiada por autores como:

Chiavenáto (1990) desarrolla un análisis profundo sobre las teorías de la motivación en el contexto organizacional, destacando que la motivación es uno de los factores más influyentes para explicar la rotación de personal en las empresas. Él sostiene que los empleados que se sienten motivados en su trabajo tienen mayor

probabilidad de permanecer en la organización, ya que la motivación está vinculada con la satisfacción y el compromiso laboral.

En particular, cuando las condiciones laborales no satisfacen las necesidades y expectativas del trabajador —por ejemplo, falta de reconocimiento, bajo salario, malas condiciones de trabajo o ausencia de oportunidades de desarrollo profesional— la motivación disminuye, y la inclinación hacia la rotación aumenta notablemente. De este modo, la motivación actúa como un mediador crucial entre las condiciones de trabajo y la intención del empleado de permanecer o abandonar la empresa.

Este planteamiento está alineado con la conceptualización del trabajo decente, que incluye dimensiones tales como el bienestar económico, el liderazgo, el equilibrio físico y el clima laboral, las cuales son fundamentales para mantener a los empleados motivados y reducir la rotación

:

- Chiavenato (1990), quien aborda las teorías de motivación y su relación con la rotación laboral.
- Bohlander, Snell y Sherman (2001), quienes demuestran los efectos positivos de la permanencia del empleado en la satisfacción laboral y la retención en la organización.
- Robbins (2005), que define la rotación y subraya su impacto en los costos de recursos humanos.
- Arias Galicia (1990), quien explica que una rotación elevada puede indicar problemas en la organización.

Estos autores tienen relación con el concepto de trabajo decente, ya que sus estudios y análisis abordan aspectos fundamentales como la satisfacción laboral, la motivación, la rotación de personal y las condiciones de trabajo, elementos clave para promover un entorno laboral digno y equilibrado.

El trabajo decente implica condiciones laborales justas, seguridad en el empleo, reconocimiento, oportunidades de desarrollo y un ambiente de trabajo saludable. La investigación de Bohlander, Snell y Sherman, por ejemplo, muestra que la permanencia y satisfacción del empleado contribuyen a un entorno laboral más estable y digno, reduciendo la rotación y mejorando la calidad de vida laboral

Asimismo, las ideas de Robbins y Chiavenáto refuerzan la importancia de motivar y valorar a los trabajadores, aspectos esenciales para garantizar un trabajo decente, pues están relacionados con garantizar derechos, promover condiciones laborales justas y ofrecer oportunidades de crecimiento, conformando así un entorno laboral que respeta la dignidad y promueve el bienestar de los empleados

El trabajo decente implica condiciones laborales justas, seguridad en el empleo, reconocimiento, oportunidades de desarrollo y un ambiente de trabajo saludable. La investigación de Bohlander, Snell y Sherman, por ejemplo, muestra que la permanencia y satisfacción del empleado contribuyen a un entorno laboral más estable y digno, reduciendo la rotación y mejorando la calidad de vida laboral.

Basándonos en la relación entre los factores que influyen en la rotación de personal y los principios del trabajo decente, podemos deducir que un entorno laboral que ofrece condiciones dignas, seguridad en el empleo, estabilidad y satisfacción laboral contribuiría a reducir la rotación. las condiciones laborales, la remuneración adecuada, la motivación y un ambiente justo influyen en la decisión del empleado de permanecer en la organización. Cuando estos aspectos son deficientes, la insatisfacción laboral aumenta, lo cual incrementa la rotación de personal. En conclusión, la relación es que una mejora en las condiciones que conforman un trabajo decente —como la remuneración, las condiciones laborales, la motivación y el respeto— tiende a reducir la rotación de personal, proporcionando estabilidad y satisfacción en el empleo (Daena, 2008)

Tabla 4. Operacionalización de Variables.

Variables	Dimensiones	Indicadores
Trabajo Decente	Bienestar Económico	Ingresos Nivel de vida
	Derechos	Derechos laborales
	Bienestar físico	Salud Actividad física Sueño Condiciones de trabajo
	Desarrollo profesional	Oportunidades de desarrollo Formación
	Clima laboral	Percepción sobre el clima laboral Estrés Sentido de pertenencia Reconocimiento

Fuente: Organización Internacional del Trabajo. (1999). El trabajo decente: Una oportunidad para el crecimiento, la justicia social y la paz. Ginebra: Autor. https://www.ilo.org/global/abouttheilo/newsroom/news/WCMS_006828/lang--es/index.htm

3.1 Metodología.

Según Hernández Sampieri (2004), en el enfoque cuantitativo se utiliza un tipo de razonamiento lógico-deductivo, en donde el punto de partida son los problemas y preguntas de investigación que buscamos responder, las variables que se derivan del problema o pregunta de investigación, y las hipótesis resultantes, que pueden ser probadas o descartadas. El enfoque cuantitativo se caracteriza por buscar la mayor objetividad posible, evitando influencias del investigador o de otras personas en los resultados. Sigue un patrón predecible y estructurado, y su finalidad principal es generalizar los hallazgos de un grupo a una población más amplia. Además, busca construir y demostrar teorías, identificando relaciones causales y regularidades entre variables. Utiliza la lógica o razonamiento deductivo, comenzando con una teoría o hipótesis y sometiéndola a prueba mediante datos cuantificables que permiten análisis estadísticos para validar o refutar esas hipótesis.

- *Paradigma de investigación*: Positivista
- *Enfoque de la investigación*: Cuantitativo
- *Alcance de la investigación*: Correlacional
- *Diseño*: No experimental, Transversal.

- *Sujetos de investigación:* Trabajadores del área de Operación Interna en San Luis Potosí.
- *Población o universo:* 51 trabajadores en la zona norte
- *Muestra.*

El cuestionario se aplicó a una muestra de 51 trabajadores de un total de 55 empleados. El tamaño de muestra se calculó utilizando la fórmula para poblaciones finitas:

n= Z^2 * (p) * (1-p) / c^2

- *Confiabilidad de la muestra*

Este tamaño de muestra nos permite trabajar con un nivel de confianza de 95% y un error de 5% misma que estará relacionada con la calidad del instrumento de medición y con la consistencia de los resultados.

- *Materiales*
    - Técnicas estadísticas

Para el análisis de la información se utilizará estadística descriptiva e inferencial. Entre las técnicas que se utilizarán se encuentra el análisis de correlación y los modelos de regresión lineal.

    - Instrumentos de recolección de datos.

Se elaboró un instrumento de diagnóstico que consta de 27 reactivos (Tabla 5), los cuales están enfocados a la variable del Trabajo Decente. La validez de constructo se determinó utilizando el método Análisis Factorial Exploratorio “AFE”, mientras que la confiabilidad se obtuvo mediante el estadístico Alfa de Cronbach.

Tabla 5. Operacionalización de Variables con preguntas.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Pregunta	
Trabajo Decente	Bienestar Económico	Ingresos	¿Cómo te sientes con los ingresos que percibes?	x1
		Nivel de vida	¿Qué tan satisfecho te sientes con tu nivel de vida?	x2
			¿Qué tan satisfecho te sientes con tu situación económica?	x3
			¿Como es la relación laboral con tus compañeros?	x4
	Derechos	Derechos laborales	Me siento satisfecho con mis derechos en el trabajo	x5
	Bienestar físico	Salud	¿Cómo te sientes con tu salud Física?	x6
		Actividad física	¿Con qué frecuencia realizas actividad física durante la jornada laboral?	x7
			¿Sueles hacer pausas a lo largo del día para estirar las piernas?	x8
			¿Con qué frecuencia realizas actividades físicas fuera del horario laboral?	x9
		Sueño	¿Cuántas horas sueles dormir en días laborables?	x10
		Condiciones de trabajo	¿Estás satisfecho con la ergonomía de tu espacio de trabajo (escritorio, silla, soportes de monitor, etc.)?	x11
			¿Estás satisfecho con la iluminación y ventilación de tu espacio de trabajo?	x12
	Desarrollo profesional	Oportunidades de desarrollo	¿Cuál es tu grado de satisfacción con respecto a las oportunidades de desarrollo profesional que te ofrece la empresa?	x13
			¿Crees que tu puesto actual te permite desarrollar tus objetivos profesionales?	x14
		Formación	. ¿Crees que tu mánager te ayuda a mejorar tus competencias?	x15
			¿Crees que tu empresa te ayuda a seguir formándote?	x16

			¿Tienes acceso a los programas de formación que necesitas?	x17
			¿Tienes la posibilidad de explorar diferentes tareas, funciones o departamentos?	x18
			¿Hay planes de desarrollo profesional a tu disposición dentro de tu equipo?	x19
			¿La empresa comunica las nuevas oportunidades de formación y desarrollo de forma adecuada?	x20
	Clima laboral	Percepción sobre el clima laboral	En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías el clima laboral general en tu empresa?	x21
		Estrés	¿Crees que tus compañeros se sienten estresados o agobiados?	x22
		Sentido de pertenencia	¿Crees que existe un sentimiento compartido de compañerismo entre tus compañeros?	x23
			¿Dirías que tu empresa fomenta una cultura de respeto, diversidad e inclusión?	x24
			¿Crees que tus compañeros valoran tus opiniones y aportaciones a la empresa?	x25
			¿Te sientes cómodo compartiendo tus inquietudes y sugerencias o haciendo comentarios sobre la empresa?	x26
		Reconocimiento	¿Crees que la empresa reconoce los logros y el buen trabajo en el momento adecuado?	x27
	Intención de rotar		Si en este momento te surgiera una posibilidad de cambio de empleo. ¿qué decisión tomarías?	y1

Fuente: Elaboración propia.

Validez y confiabilidad del instrumento

Para determinar la validez de constructo del cuestionario, se utilizó la herramienta Análisis Factorial Exploratorio, con una muestra n= 51 respondientes, que son el 92% de la población total del área bajo estudio.

En primer lugar, se calculó el coeficiente Kaiser-Mayer-Olkin (KMO) para evaluar la adecuación muestral, obteniéndose un índice de 0.726, por lo que se considera aceptable.

Tabla 6. Prueba de ajuste muestral Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.726
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	943.792
	Gl	378
	Sig.	.000

Fuente: Elaboración propia utilizando SPSS 28.

Posteriormente se calculó la varianza total explicada por los 5 factores que conforman la estructura factorial, encontrándose que estos explican el 63.5% de la varianza total del instrumento, por lo que también se considera aceptable.

Tabla 7. Varianza total del constructo explicada por el instrumento

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción	
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza
1	10.333	36.903	36.903	10.333	36.903
2	2.475	8.840	45.743	2.475	8.840
3	1.999	7.140	52.883	1.999	7.140
4	1.520	5.427	58.310	1.520	5.427
5	1.465	5.230	63.541	1.465	5.230
6	1.290	4.606	68.147		
7	1.187	4.239	72.386		
8	1.091	3.896	76.282		
9	.860	3.070	79.352		
10	.721	2.577	81.929		
11	.674	2.408	84.337		
12	.614	2.192	86.529		
13	.543	1.940	88.470		
14	.513	1.831	90.300		
15	.453	1.619	91.919		
16	.370	1.321	93.240		
17	.317	1.131	94.371		
18	.255	.910	95.281		

19	.238	.851	96.133		
20	.224	.799	96.932		
21	.200	.714	97.646		
22	.167	.595	98.241		
23	.136	.486	98.727		
24	.106	.379	99.106		
25	.102	.364	99.470		
26	.061	.218	99.687		
27	.057	.202	99.889		
28	.031	.111	100.000		

Fuente: Elaboración propia utilizando SPSS 28

Finalmente se obtuvo la matriz de componentes, en la cual se observan las correlaciones entre los factores y cada uno de los items evaluados.

Tabla 8. Matriz de componentes

Matriz de componente[a]					
	Componente				
	1	2	3	4	5
¿Cómo te sientes con los ingresos que percibes?	.660	-.277	.028	-.016	.423
¿Qué tan satisfecho te sientes con tu nivel de vida?	.468	.051	.189	-.260	.355
¿Qué tan satisfecho te sientes con tu situación económica?	.533	-.099	.233	-.546	-.105

¿Como es la relación laboral con tus compañeros?	.448	.185	.397	.235	.374
Me siento satisfecho con mis derechos en el trabajo	.777	-.101	-.062	-.060	.180
¿Cómo te sientes con tu salud Física?	.315	.679	.052	.088	.264
¿Con qué frecuencia realizas actividad física durante la jornada laboral?	.392	.471	-.427	.137	-.384
¿Sueles hacer pausas a lo largo del día para estirar las piernas?	.417	.711	-.161	.105	-.017
¿Con qué frecuencia realizas actividades físicas fuera del horario laboral?	.025	.720	.289	.049	-.187
¿Cuántas horas sueles dormir en días laborables?	.125	.515	.357	-.025	.106
¿Estás satisfecho con la ergonomía de tu espacio de trabajo (escritorio, silla, soportes de monitor, etc.)?	.728	.166	-.206	-.293	.167
¿Estás satisfecho con la iluminación y ventilación de tu espacio de trabajo?	.649	.090	-.088	-.402	.223

¿Cuál es tu grado de satisfacción con respecto a las oportunidades de desarrollo profesional que te ofrece la empresa?	.818	-.196	-.104	-.159	-.139
¿Crees que tu puesto actual te permite desarrollar tus objetivos profesionales?	.743	-.097	-.243	.094	-.164
. ¿Crees que tu mánager te ayuda a mejorar tus competencias?	.767	-.172	-.304	.094	.101
¿Crees que tu empresa te ayuda a seguir formándote?	.763	-.195	-.201	.217	.051
¿Tienes acceso a los programas de formación que necesitas?	.779	.173	-.237	-.105	-.118
¿Tienes la posibilidad de explorar diferentes tareas, funciones o departamentos?	.641	-.093	-.353	.073	-.051
¿Hay planes de desarrollo profesional a tu disposición dentro de tu equipo?	.750	-.078	.323	-.016	-.340

¿La empresa comunica las nuevas oportunidades de formación y desarrollo de forma adecuada?	.681	-.190	.281	.040	-.379
En una escala del 1 al 10, ¿cómo calificarías el clima laboral general en tu empresa?	.623	-.003	.235	-.150	-.032
¿Crees que tus compañeros se sienten estresados o agobiados?	.486	.020	.182	-.137	-.445
¿Crees que existe un sentimiento compartido de compañerismo entre tus compañeros?	.297	-.354	.472	.533	.048
¿Dirías que tu empresa fomenta una cultura de respeto, diversidad e inclusión?	.699	-.089	-.041	.048	.051
¿Crees que tus compañeros valoran tus opiniones y aportaciones a la empresa?	.552	-.022	.626	-.078	-.102

¿Te sientes cómodo compartiendo tus inquietudes y sugerencias o haciendo comentarios sobre la empresa?	.632	.048	-.014	.556	-.014
¿Crees que la empresa reconoce los logros y el buen trabajo en el momento adecuado?	.768	-.009	-.018	.200	-.052
Si en este momento te surgiera una posibilidad de cambio de empleo:	.515	.047	-.053	.125	.288

Fuente: Elaboración propia utilizando SPSS 28

Método de extracción: análisis de componentes principales. a

a. 5 componentes extraídos.

El factor 1 tiene correlaciones altas con los items 1 a 5, que abarcan las dimensiones “bienestar económico” y “derechos”. El factor 2 tiene correlaciones fuertes con los items 6 al 10, que corresponden a la dimensión “bienestar físico”. Posteriormente se observa que el factor 1 vuelve a tener correlaciones altas con los items 11 al 21, lo que nos sugiere que existe una variable latente que correlaciona el “desarrollo profesional” con el “bienestar económico”.

Finalmente, se calculó la confiabilidad del instrumento utilizando el coeficiente Alfa de Cronbach, que dio un resultado de 0.941, por lo que se considera que el instrumento cuenta con un nivel de confiabilidad adecuado.

Tabla 9. Estadístico de fiabilidad Alfa de Cronbach

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.941	27

Fuente: Elaboración propia utilizando SPSS 28

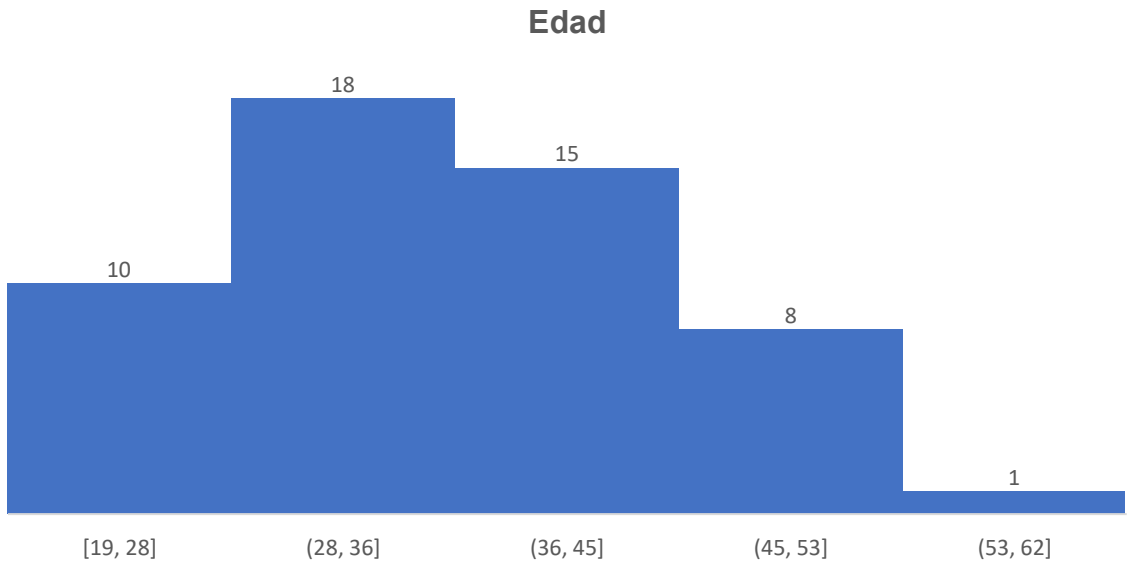
4.1 Resultados

Caracterización de la Muestra.

Graficas antigüedad, edad, género.

En la siguiente grafica observamos la muestra encuestada en el área de operación interna de la sucursal de San Luis Potosí. En la cual la edad de la mayoría de la población de la sala Oscila entre los 28 y 36 años con 18 empleados, este representa el 34% de la población total encuestada.

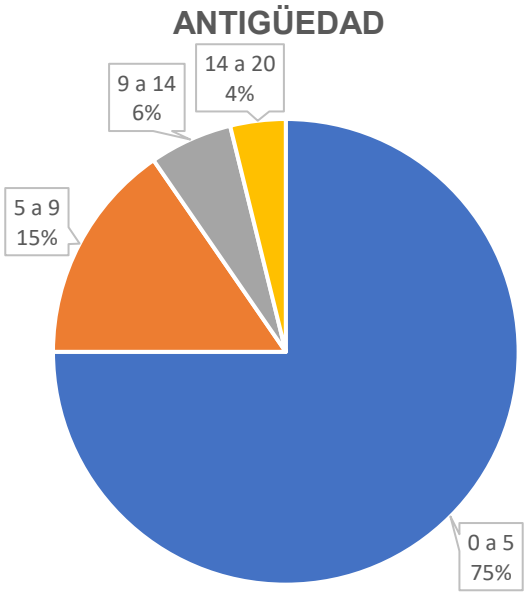
Grafica-1 Edad de los encuestados



Fuente elaboración propia utilizando Excel

En la antigüedad del personal que labora en esta área encontramos que el 75% del personal tiene menos de 5 años laborando en la sucursal, y solo con el 4% encontramos que hay personal hasta con 20 años de antigüedad.

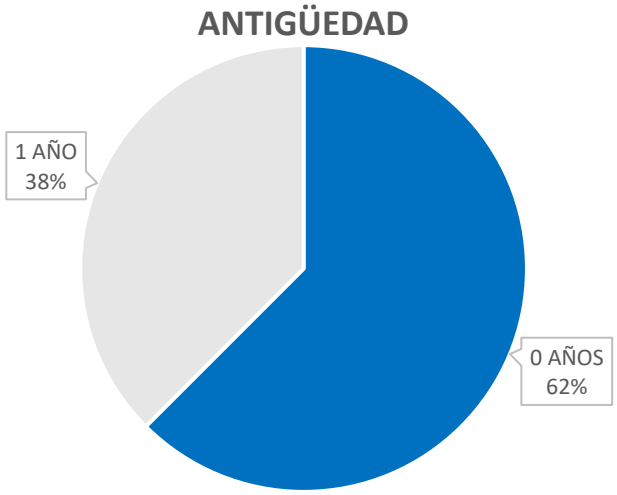
Grafica-2 Antigüedad del personal en la empresa.



Fuente elaboración propia utilizando Excel.

Del segmento que cuenta con menos de 5 años de antigüedad, encontramos que 32 personas tienen de 1 a 5 años, lo que representa que el 38 %, mientras el 62% tiene menos de un año de antigüedad.

Grafica-3 Personal con antigüedad menor a 1 año



Fuente elaboración propia utilizando Excel

En la tabla 10 se muestran los estadísticos descriptivos de las variables analizadas, observándose que la pregunta donde se obtiene un valor medio más bajo es el ítem **x23 sentido *de compañerismo***, mientras que la pregunta donde se obtiene la calificación más alta son los items **x1 y x3, relacionados con ingresos y nivel de vida**. Cabe señalar que el ítem x1 (¿Cómo te sientes con los ingresos que percibes?), tiene una desviación estándar alta, lo que nos sugiere que en ese predictor influyen otros factores como el tiempo extra y el tabulador salarial.

Tabla 10. Estadísticos descriptivos de las variables analizadas.

Variable	Observaciones	Obs. con datos perdidos	Obs. sin datos perdidos	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típica
x1	51	0	51	1.000	4.000	**2.902**	1.044
x2	51	0	51	1.000	4.000	2.588	0.779
x3	51	0	51	2.000	4.000	**2.902**	0.640
x4	51	0	51	1.000	4.000	2.431	0.728
x5	51	0	51	2.000	4.000	2.765	0.651

x6	51	0	51	1.000	4.000	2.686	0.735
x7	51	0	51	1.000	4.000	2.882	0.931
x8	51	0	51	1.000	4.000	1.922	0.935
x9	51	0	51	1.000	4.000	1.882	0.765
x10	51	0	51	1.000	4.000	1.922	1.055
x11	51	0	51	1.000	4.000	2.196	0.722
x12	51	0	51	1.000	4.000	2.510	0.857
x13	51	0	51	1.000	4.000	2.510	1.027
x14	51	0	51	1.000	4.000	2.373	0.871
x15	51	0	51	1.000	4.000	2.275	0.940
x16	51	0	51	1.000	4.000	2.373	0.937
x17	51	0	51	1.000	4.000	2.431	0.944
x18	51	0	51	1.000	4.000	2.216	0.966
x19	51	0	51	1.000	4.000	2.627	0.824
x20	51	0	51	1.000	4.000	2.294	0.879
x21	51	0	51	1.000	4.000	2.196	1.000
x22	51	0	51	1.000	4.000	2.157	0.880
x23	51	0	51	1.000	4.000	**1.804**	0.722
x24	51	0	51	1.000	4.000	1.941	0.759
x25	51	0	51	1.000	4.000	2.373	0.999
x26	51	0	51	1.000	4.000	2.157	0.857
x27	51	0	51	1.000	4.000	2.176	0.932
x28	51	0	51	1.000	4.000	2.294	0.923

Fuente elaboración propia utilizando XLSTAT 2025

Posteriormente, utilizando el software XLSTAT 2025 se formuló un modelo de regresión lineal para identificar los mejores predictores de la variable **y1: intención de rotar.** Se encontró que los ítems con relación estadísticamente significativa a un nivel **α = 0.1** (p-valor < *0.1,)* con la variable dependiente son las preguntas **x1: ¿Cómo te sientes con el ingreso que percibes?**, **x10: ¿cuántas horas sueles dormir en días laborales?,** y **x15 ¿Crees que tu mánager te ayuda a mejorar tus competencias?** que corresponden a las dimensiones **Bienestar económico, Bienestar físico y Desarrollo profesional,** lo cual nos sugiere que el ingreso, el liderazgo y en menor medida el agotamiento está fuertemente relacionados con la tendencia a la rotación (tabla 10)

Tabla 10. Parámetros del modelo para la variable y1: Tendencia a la rotación

Fuente	Valor	Error estándar	t	Pr > |t|	Límite inferior (95%)	Límite superior (95%)	p-values signification codes
Intercepción	-0.692	1.182	-0.586	0.564	-3.136	1.753	°
x1	0.720	0.357	2.016	**0.056**	-0.019	1.458	.
x2	0.199	0.390	0.510	0.615	-0.608	1.006	°
x3	0.251	0.422	0.595	0.558	-0.623	1.125	°
x4	-0.151	0.352	-0.428	0.673	-0.879	0.578	°
x5	-0.051	0.405	-0.125	0.901	-0.890	0.788	°
x6	0.099	0.347	0.286	0.777	-0.619	0.818	°
x7	-0.154	0.286	-0.537	0.596	-0.744	0.437	°
x8	0.297	0.402	0.739	0.468	-0.534	1.128	°
x9	0.364	0.253	1.436	0.164	-0.160	0.888	°
x10	-0.514	0.301	-1.708	**0.100**	-1.137	0.109	.
x11	-0.087	0.368	-0.236	0.816	-0.847	0.674	°
x12	-0.133	0.285	-0.467	0.645	-0.722	0.456	°
x13	0.053	0.428	0.125	0.902	-0.832	0.939	°
x14	0.055	0.306	0.181	0.858	-0.577	0.688	°
x15	0.786	0.386	2.034	**0.054**	-0.013	1.585	.
x16	-0.562	0.555	-1.012	0.322	-1.710	0.586	°
x17	0.136	0.345	0.396	0.696	-0.576	0.849	°
x18	0.264	0.374	0.705	0.488	-0.510	1.038	°
x19	-0.074	0.394	-0.188	0.853	-0.890	0.742	°
x20	-0.333	0.260	-1.278	0.214	-0.871	0.206	°
x21	0.352	0.279	1.260	0.220	-0.226	0.930	°
x22	0.248	0.286	0.866	0.396	-0.344	0.840	°
x23	0.352	0.302	1.167	0.255	-0.272	0.977	°
x24	-0.439	0.281	-1.562	0.132	-1.020	0.142	°
x25	-0.034	0.343	-0.099	0.922	-0.744	0.676	°
x26	0.449	0.406	1.107	0.280	-0.390	1.288	°
x27	-0.467	0.362	-1.291	0.210	-1.215	0.281	°

*Signification codes: 0 < *** < 0.001 < ** < 0.01 < * < 0.05 <. < 0.1 < ° < 1*

Fuente elaboración propia utilizando XLSTAT2025

En la tabla 11 podemos ver que el estadístico R^2, coeficiente de determinación es de 0.590, lo cual nos indica que este modelo permite explicar el 59% de la variabilidad de la intención de rotar de la empresa. Esto nos sugiere que el resto de

los predictores no se encuentren incluidos entre las variables que consideran esta investigación.

Tabla 11. del ajuste del modelo de regresión lineal Estadísticos de bondad.

Observaciones	51
Suma de los pesos	51
GL	23
R^2	0.590
R^2 ajustado	0.108

Fuente elaboración propia utilizando XLSTAT 2025

Coeficientes Estandarizados.

Según el análisis presentado en la gráfica relacionados con la intención de rotar del personal, se observa que los factores con mayor coeficiente estandarizado son:

- x1: ¿Cómo te sientes con los ingresos que percibes?
- X10: ¿Cuántas horas sueles dormir en días laborables?
- x15: ¿Crees que tu mánager te ayuda a mejorar tus competencias?

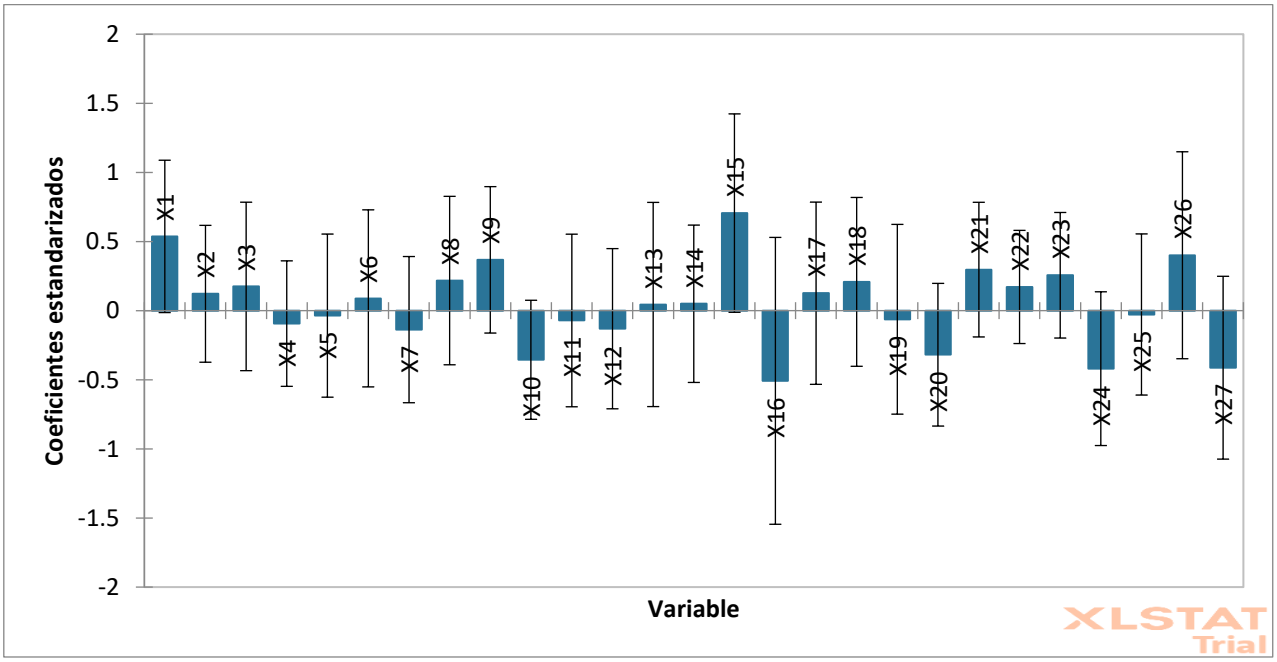
Estos resultados sugieren que la rotación está influenciada principalmente por variables relacionadas con el bienestar económico (ingresos), bienestar físico (actividad física) y clima laboral (apoyo del mánager para desarrollo de competencias), coincidiendo con la literatura que propone los factores ingreso, liderazgo y agotamiento como relevantes en la intención de rotar.

Es importante destacar que el modelo explica el 59% de la variabilidad en la intención de rotar, lo que respalda la importancia de estas variables en la rotación de personal.

Por lo tanto, la evidencia sugiere que intervenciones dirigidas a mejorar el nivel de ingresos, promover hábitos saludables y fortalecer el liderazgo y apoyo gerencial pueden ser estrategias efectivas para reducir la rotación voluntaria del personal en la sucursal San Luis Potosí.

También podemos notar que existen otros factores con menor significación estadística que también influyen sobre la intención de rotar, y que, por lo tanto, si se fomentan, podrían incentivar la tendencia a permaneces. Los items que nos indican estos factores son: **x16 ¿Crees que tu empresa te ayuda a seguir formándote?; x24 ¿Dirías que tu empresa fomenta una cultura de respeto, diversidad e inclusión?; y x27 ¿Crees que la empresa reconoce los logros y el buen trabajo en el momento adecuado?**

Gráfica 4. Coeficientes estandarizados del modelo para la variable y1 (Interv. de conf. 95%)



Fuente elaboración propia utilizando XLSTAT2025

Estos indicadores están vinculados a dimensiones clave del trabajo decente que promueven un entorno laboral saludable y motivador. Por ejemplo, un adecuado descanso (x10) contribuye al bienestar físico y la reducción del agotamiento, lo cual tiene impacto sobre la retención del personal. La formación continua y el desarrollo profesional (x15) permiten a los empleados crecer y sentirse valorados dentro de la organización. Asimismo, una cultura organizacional que fomente el respeto, la diversidad y la inclusión (x23), así como un reconocimiento oportuno del buen desempeño (x27), fortalecen el clima laboral y el sentido de pertenencia, elementos que disminuyen la intención de rotar.

4.2 Discusión

El presente estudio sobre la rotación de personal en la sucursal San Luis Potosí aporta valiosa información acerca de los factores que inciden en la decisión de los empleados de permanecer o abandonar la organización. Partiendo del concepto integral de trabajo decente promovido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que contempla múltiples dimensiones tales como el bienestar económico, los derechos laborales, el bienestar físico, el desarrollo profesional y el clima laboral, se identificaron variables específicamente relevantes para el fenómeno de rotación en esta empresa.

Entre estas variables, destacan el sueldo, el liderazgo y el agotamiento como los tres factores con mayor influencia en la rotación de personal, lo que coincide con la importancia que tienen la remuneración adecuada, un ambiente laboral favorable y el estado físico y psicológico del trabajador para determinar su permanencia. Estos hallazgos están en consonancia con la literatura especializada, que subraya cómo el bienestar económico y la percepción de un líder competente y empático contribuyen a mejorar la satisfacción laboral y a reducir el ausentismo y la rotación,

La relación entre liderazgo y rotación es particularmente significativa, evidenciando que un liderazgo efectivo es un catalizador para la estabilización del personal mediante el fortalecimiento del clima laboral y la reducción del agotamiento. La ausencia de un liderazgo adecuado puede incrementar la insatisfacción y el estrés, factores que se combinan para influir negativamente en la decisión de permanencia del trabajador. Esto se halla dentro del marco explicativo de modelos teóricos sobre satisfacción laboral, como la teoría de la discrepancia de Locke, que plantea la satisfacción como un resultado de la congruencia entre las expectativas y la realidad del trabajador en su puesto, lo que está mediado por percepciones subjetivas e influencias contextuales.

No obstante, es importante destacar que los valores relacionados con los derechos laborales y el desarrollo profesional, aunque forman parte del panorama amplio del trabajo decente, no demostraron un impacto significativo en este estudio particular

en la rotación del personal. Esta situación podría explicarse en virtud de factores contextuales o específicos de la organización que atenten contra la percepción de estos elementos, o bien puedan estar influenciados por la estructura y cultura organizacional vigente. La literatura vinculada indica que los derechos y el desarrollo profesional son bases para la construcción de un entorno laboral justo y sostenible, que a largo plazo también contribuyen a la reducción de la rotación, por lo que su evaluación y fortalecimiento merece continuidad.

Este trabajo también refleja la importancia de abordar el bienestar físico, mediante actividades que promuevan la salud y reduzcan el agotamiento, tales como pausas activas o ejercicio durante la jornada laboral, así como condiciones ergonómicas adecuadas para el espacio de trabajo, aspectos que cotidianamente inciden en el bienestar general y la productividad del empleado. El agotamiento laboral, detectado como una variable influyente, manifiesta la necesidad de implementar programas preventivos que mitiguen el desgaste físico y emocional, un aspecto esencial dentro de las políticas organizacionales centradas en la dignidad y salud laboral.

Además, con base en la agenda del trabajo decente que promueve la OIT, se resalta que alcanzar condiciones de empleo dignas es fundamental para el desarrollo económico y social sostenible, y requiere acciones coordinadas que incluyan políticas públicas, capacitación, inversión y protección social. Esto subraya la trascendencia de tareas conjuntas entre empresa y gobierno para mejorar las condiciones laborales, prevenir la rotación elevada y construir ambientes de trabajo donde el empleado se sienta valorado y seguro.

Finalmente, la alta confiabilidad del instrumento utilizado para medir estas variables (Alfa de Cronbach de 0.941) permite otorgar validez a los resultados obtenidos y sugiere que las mediciones reflejan fielmente la percepción y condiciones reales de los trabajadores. En consecuencia, estos resultados deben ser un referente para las estrategias empresariales que busquen optimizar la permanencia y desempeño del recurso humano, focalizando la investigación y la intervención en las variables clave identificadas.

En síntesis, esta investigación confirma que la rotación de personal está directamente relacionada con la calidad del trabajo decente que la empresa ofrece, el cual debe garantizar un salario competitivo, liderazgo estimulante y mecanismos para combatir el agotamiento laboral. La mejora persistente en estos ámbitos contribuirá a consolidar un ambiente organizacional más saludable, estable y productivo, beneficiando tanto a empleados como a la organización en su conjunto.

Los hallazgos son consistentes con la teoría y la evidencia empírica señaladas en el documento, donde variables como el salario, liderazgo y agotamiento influyen en la rotación de forma negativa, mientras que el desarrollo profesional, el reconocimiento y un buen clima laboral contribuyen a la permanencia del empleado,

Por lo tanto, promover y fortalecer estas dimensiones dentro de la empresa es fundamental para aumentar la retención de talento y crear un ambiente laboral estable y digno.

5.1 Conclusiones.

El presente estudio sobre la rotación de personal en la sucursal San Luis Potosí confirma que el trabajo decente es un marco integral y multidimensional que permite entender los factores que influyen en la retención o salida voluntaria del empleado. Dentro de las múltiples dimensiones de este concepto, se identificaron tres variables críticas con un impacto significativo en la intención de rotar: sueldo, liderazgo y agotamiento.

Como se señala en la sección 4.2 de discusión, el análisis estadístico mostró que el modelo utilizado explica el 59% de la variabilidad en la intención de rotar, destacando la importancia de estos factores específicos para esta organización. Esto es consistente con estudios previos, como los de Domínguez, López y Hernández (2015) y la agencia Deloitte (2022), quienes también señalan la influencia del ingreso económico, la calidad del liderazgo y la fatiga laboral en la rotación voluntaria.

Por otro lado, variables como los derechos laborales y el desarrollo profesional, aunque forman parte importante del concepto de trabajo decente, no mostraron una influencia tan significativa en esta investigación. Esto puede deberse a que, en el contexto particular de la sucursal analizada, factores económicos y psicosociales tienen un rol más directo en la decisión del trabajador, lo cual coincide con el planteamiento de que el trabajo decente involucra dimensiones que deben ser analizadas en su contexto socio-institucional específico

El papel del liderazgo fue destacado como fundamental para crear condiciones que favorezcan el clima laboral positivo y reduzcan el agotamiento, contribuyendo así a disminuir la rotación Esto concuerda con lo señalado por Bohlander, Snell y Sherman (2001), quienes evidencian que la permanencia y satisfacción del empleado están estrechamente vinculadas a un liderazgo efectivo que garantice un ambiente justo y reconozca el trabajo realizado.

Asimismo, el agotamiento físico y psicológico se presenta como un factor crítico que puede desencadenar la decisión de abandonar la organización. La investigación

sugiere que, para contrarrestar este factor, es necesario implementar estrategias que fomenten la salud integral y el bienestar físico del trabajador, en línea con las dimensiones del trabajo decente relacionadas con el bienestar físico y las condiciones laborales

Además, el estudio validó la confiabilidad del instrumento utilizado para medir estas variables, encontrando un coeficiente Alfa de Cronbach de 0.941, lo cual respalda la robustez metodológica del análisis y la solidez de los hallazgos obtenidos

Finalmente, los resultados obtenidos refuerzan la importancia de adoptar políticas y estrategias enfocadas en la mejora continua de las condiciones de trabajo, basadas en el trabajo decente promovido por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Estas estrategias no solo contribuyen a reducir la rotación, sino que también permiten avanzar hacia un desarrollo económico y social más justo y sostenible

En síntesis, para la sucursal San Luis Potosí, el aseguramiento de un trabajo decente mediante la mejora del salario, el fortalecimiento del liderazgo y la atención al agotamiento laboral constituye la vía más eficiente para reducir la rotación de personal, mejorar la estabilidad organizacional y fomentar un entorno laboral digno y productivo.

Referencias

Araníbar, M. F., Melendres, V. D., Ramírez, M. C., & García, B. R. (2018). Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de Ensenada, B.C. Revista Global Negocios, 6(2). Recuperado de http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v6n2-2018/RGN-V6N2-2018.pdf#page=27

Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. "In L. Berkowitz (Ed.), Advances in Experimental Social Psychology (Vol. 2, pp. 267-299)." ("Adams, J. S. (1965). Inequity in Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed ...") Academic Press.

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. Personnel Psychology, 66(2), 345-376. https://doi.org/10.1111/peps.12012

Bórquez, N. (2017). Hacia una igualdad transformadora en las producciones de la corte y de la Comisión Interamericana de Derechos Humanos. Derechos sociales, mujeres y maquilas. Revista Electrónica del Instituto de Investigaciones Jurídicas y Sociales Ambrosio G. Estrada, 19, 82-117. http://www.derecho.uba.ar/revistas-digitales/index.php/revista-electronica-gioja/article/view/335

Cabrera, A., Ledezma, M., & Rivera, N. (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. Contexto, 4(1), 83-91. http://contexto.uanl.mx/index.php/contexto/issue/archive

Caldera, A., Arredondo, D., & Zárate, H. (2019). Rotación de Personal y su Impacto.

Camberos, M., & Bracamontes, J. (2015). Las crisis económicas y sus efectos en el mercado de trabajo, en la desigualdad y en la pobreza de México. Contaduría y Administración, 60(S2), 219-249. https://doi.org/10.1016/j.cya.2015.05.003

Carabarín, M. A. (2007)

Chiavenato, I. (2000). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.

Daena, (2008). International Journal of Good Conscience, 3(1), 65-99. ISSN 1870-557X.

Daena. (2008). International journal of good conscience, 3(1), 65-99. https://doi.org/10.1234/daena.2008

Dicken, P. (2011). Global shift: Mapping the changing contours of the world economy (6th ed.). Guilford Press.

Erickson, C., & Mitchell, D. (2007). El monopsonismo, metáfora del nuevo mercado de trabajo postsindical. Revista Internacional del Trabajo, 126(3-4), 185-212. https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09645/09645(2007-126-3-4)185-212.pdf

Esqueda, R. (2018). Disparidades en el desarrollo regional de Tamaulipas, México. Revista de Economía Institucional, 20(38), 235-262. https://doi.org/10.18601/01245996.v20n38.10

Esqueda, R., & Trejo, A. (2014). Desarrollo local, competitividad y apertura económica en Tamaulipas. Región y Sociedad, 26(59), 113-150. http://www.scielo.org.mx/pdf/regsoc/v26n59/v26n59a4.pdf

Eurofound. (2017). Work-life balance and flexible working arrangements. Publications Office of the European Union. https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/work-life-balance-and-flexible-working-arrangements

Flores Leal, R., Badii, M., & Abreu Quintero, J. L. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Daena: International Journal of Good Conscience, 3(1), 65-99. https://www.daenajournal.org

García, C. (2013). Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías (tesis de maestría). Universidad Veracruzana. https://cdigital.uv.mx/handle/123456789/34792

García, M. (2018). Liderazgo y retención del talento. Editorial XYZ.

Herrera, L., Mendoza, P., & Torrejón, R. (2016). Indicadores de rotación de personal y su impacto.

Herrera, P., Sánchez, M., Escobar, D., & Esparza, O. (2019). El mercado laboral de la industria maquiladora en México: un oligopsonio. Economía: Teoría y Práctica, 27(51), 45-72. http://www.scielo.org.mx/pdf/etp/n51/2448-7481-etp-51-45.pdf

Herzberg, F. (1968). One More Time: How Do You Motivate Employees? Harvard Business Review.

Hom, P. W., Shaw, J. D., Lee, T. W., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. Journal of Applied Psychology, 102(3), 530-545. https://doi.org/10.1037/apl0000103

https://www.gob.mx/imjuve/articulos/ods-8-trabajo-decente-y-crecimiento-economico?idiom=es

Huesca, L., Castro, D., & Camberos, M. (2014). Cambio tecnológico y empleo en el sector manufacturero de las regiones mexicanas. En L. Castro-Lugo & R. E. Rodríguez-Pérez (Coords.), El mercado laboral frente a las transformaciones económicas en México (pp. xx-xx). Plaza y Valdés. https://www.researchgate.net/profile/David-Lugo-8/publication/305852128_El_mercado_laboral_frente_a_las_transformaciones_economicas_en_Mexico/

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021). Estadística Mensual del Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX). Marzo 2021. https://www.inegi.org.mx/programas/immex/#Tabulados

Instituto para la Competitividad y el Comercio Exterior de Nuevo Laredo (ICCE). (2018). Prontuario Socioeconómico Binacional 2018. http://www.iccedenuevolaredo.org/icce/index.php

Kuo, T.-C., Chen, T.-L., & Chen, C.-H. (2021). The Moderating Effect of Flexible Work Arrangements on the Relationship Between Job Burnout and Turnover Intention.

International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(7), 3747. https://doi.org/10.3390/ijerph18073747

Lee, R. T., & Ashforth, B. E. (1996). A Meta-Analytic Examination of the Correlates of the Three Dimensions of Job Burnout. Journal of Applied Psychology, 81(2), 123-133. https://doi.org/10.1037/0021-9010.81.2.123

March, J., & Simon, H. (1958). Organizations. John Wiley.

Mares-Narváez, D., & Mendoza-Gómez, J. (2016). Causas de rotación de personal en una empresa de comida rápida en la región norte de México. VinculaTégica Efan, 2(1), 3284-3305. http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/

McGrath, J., & Bates, B. (2014). El pequeño libro de las grandes teorías del management. Trillas.

Millán-Rosas, G. J. (2006). Rotación de personal (tesis de licenciatura). Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. http://tesiuami.izt.uam.mx/uam/aspuam/presentatesis.php?recno=13478&docs=UAMI13478.pdf

Morales-Sandoval, B., & Castro-Lugo, D. (2014). Cambio tecnológico y empleo en el sector manufacturero de las regiones mexicanas. En L. Castro-Lugo & R. Rodríguez-Pérez (Coords.), El mercado laboral frente a las transformaciones económicas en México (pp. xx-xx). Plaza y Valdés. https://www.researchgate.net/profile/DavidLugo8/publication/305852128

Nica, E. (2018). The Role of Job Embeddedness in Influencing Employees' Organizational Commitment and Retention Attitudes and Behaviors. Economics, Management & Financial Markets, 13(3), 101-106.

OCDE. (s.f.). Tablero de estrategias de empleos. https://www.oecd.org/employment/jobs-strategy/country/

Organización Internacional del Trabajo. (1999). El trabajo decente: Una oportunidad para el crecimiento, la justicia social y la paz. Ginebra: Autor.

https://www.ilo.org/global/about-theilo/newsroom/news/WCMS_006828/lang--es/index.htm

Organización Internacional del Trabajo. (1999). El trabajo decente: Una oportunidad para el crecimiento, la justicia social y la paz. Ginebra: Autor. https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_006828/lang--es/index.htm

Palomares, H. (2000). Imperativos urbanos para el crecimiento económico y su planeación en la frontera noreste de México. Economía, Sociedad y Territorio, 2(8), 687-719. https://est.cmq.edu.mx/index.php/est/article/view/373/375

Pedrero, L. (2006, 14 de junio). El nivel de rotación de personal en México se incrementará en 2006, principalmente en niveles ejecutivos. Asociación Mexicana en Dirección de Recursos Humanos (Amedirh) y Mercer Human Resource Consulting. [Artículo].

Pérez, J., Ceballos, G., & Cogco, A. (2014). Los factores que explican la mayor aglomeración de la industria de alta tecnología en la frontera norte de México: El caso de Matamoros y Reynosa. Estudios Fronterizos: Nueva Época, 15(29), 173-206. http://www.scielo.org.mx/pdf/estfro/v15n29/v15n29a6.pdf

Pérez-Fuentes, M. del C., Gázquez-Linares, J. J., & Bringas-Molleda, C. (2019). Influence of flexible working conditions on work-related well-being in Mexican companies. Frontiers in Psychology, 1039. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01039

Puchol, J. (1994). (Citado en Flores Leal et al., 2008). Sobre insatisfacción laboral y rotación de personal.

Robbins, S. P. (1999). (Citado en Flores Leal et al., 2008). Comportamiento organizacional.

Robbins, S. P. (2009). Comportamiento organizacional. Pearson.

Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. Employee Responsibilities and Rights Journal, 2(2), 121-139.

Rubio-Campos, J. (2017). Sindicalización y precariedad laboral en México. Región y Sociedad, 29(68), 37-75. https://doi.org/10.22198/rys.2017. 68.a247

Ruiz-Torres, M., & Álvarez-Orozco, D. G. (2020). ¿Qué es la rotación de personal? En D. G. Álvarez-Orozco (Ed.), Rotación de personal: ¿Qué es y cómo combatirla? (pp. xx-xx). Plaza y Valdés.

Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2004). La motivación y el compromiso en las organizaciones. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 20(3), 109-138. http://www.want.uji.es/wp-content/uploads/2017/03/2004_Salanova-Schaufeli.pdf

Servicio Pan Americano de Protección S.A. de C.V. (n.d.). Historia. Recuperado de https://panamericano.mx/es/acerca-de-nosotros/historia

Staw, B. M. (1980). The consequences of turnover. Journal of Occupational Behavior, 1(4), 253-273.

Stiglitz, J. (2003). El rumbo de las reformas para América Latina, hacia una nueva agenda. Revista de la CEPAL, 80, 7-40. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/10893/080007040_es.pdf

Swab, K. (2020). Capitalismo post-Covid. El Economista. https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Capitalismo-post-Covid-20201012-0125.html

Turner, E., & Díaz-Bautista, A. (2009). Desarrollo e integración del norte de México y el sur de los EUA a partir del análisis de la evolución de las ciudades fronterizas. Análisis Económico, 24(57), 141-168. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41312227008

Vera, R., & Langle, M. (2019). Flexibilización del modelo de insumo-producto para determinar interdependencias productivas en la ciudad fronteriza de Reynosa, Tamaulipas, 2013. Estudios Fronterizos, 20(e030), 1-26. https://doi.org/10.21670/ref.1909030

Werther, W., & Davis, K. (2000). Administración de personal y recursos humanos (p. 260). México: McGraw Hill.

Wooldridge, J. M. (2010). Introducción a la econometría: un enfoque moderno (4.a ed.). Cengage Learning.