

Capítulo 1. Estudio del ambiente laboral y los factores que influyen en la rotación de personal en una institución gubernamental.

Clara Patricia Buentello Martínez
Iliana Violeta Valdez Nisino
Gerónimo Juárez Ibarra
Verónica Lizzeth Villarreal Sánchez

Universidad Autónoma de Coahuila

DOI: [10.46990/iQuatro.2025.04.19.0](https://doi.org/10.46990/iQuatro.2025.04.19.0)

Resumen

El objetivo analizar si la satisfacción, ambiente y crecimiento laboral, impactan en la rotación de personal del ayuntamiento de Piedras Negras. Con una investigación cuantitativa y enfoque de estudio descriptivo, se utilizó un instrumento de recolección de datos, con escala de R. Likert, validado por el alfa de Chronbach. Del análisis de las hipótesis establecidas se rechaza la nula: el porcentaje de trabajadores que no sienten satisfacción laboral es significativamente menor al 45%. Favorablemente el estudio ofrece una oportunidad de generar una planeación para cuidar y valorar el capital humano.

Palabras clave

Ambiente laboral, crecimiento laboral, retención de empleados, rotación de personal, satisfacción

Introducción

Es fundamental y de gran importancia, que todos los empleados trabajen en un entorno laboral seguro y saludable que fomente su crecimiento profesional y satisfacción, ya que influye directamente en su productividad y en los resultados esperados. La alta rotación de empleados, que a menudo afecta a las empresas, puede ser resultado de un ambiente de trabajo negativo que no permite que los empleados se desempeñen de manera óptima. Las empresas, especialmente aquellas del sector de servicios, deben prestar una atención especial a sus colaboradores, ya que estos representan su principal ventaja competitiva. Sin un compromiso real por parte del personal, la organización puede tener dificultades para alcanzar sus objetivos y proyectar una imagen positiva. La rotación de empleados genera una problemática que enfrentan diversas empresas, a pesar de sus esfuerzos por mantener el talento. Esta cuestión no solo conlleva costos directos evidentes, como los relacionados con el reclutamiento y la capacitación de nuevos ingresos, sino también costos indirectos, como la pérdida de conocimientos acumulados y la disminución de la productividad debido a la constante rotación de personal. ¿Qué impulsa a los trabajadores a abandonar sus empleos? ¿Qué estrategias efectivas pueden implementarse para reducir esta tendencia?

Estas preguntas serán esenciales para abordar esta problemática de manera integral. Es fundamental comprender las motivaciones y los factores que influyen en la decisión de dejar sus puestos de trabajo. Además, es necesario desarrollar estrategias de retención que vayan más allá de incentivos económicos y que suplan las necesidades e inquietudes de los trabajadores. A nivel global se observa una impactante relación entre el problema de la rotación y la edad, en Colombia la principal razón son los empleados jóvenes, es común para ellos cambiar de empresa con regularidad con la intención de encontrar un trabajo estable, muchas veces solo eligen empleos para ganar experiencia, y al no sentirse satisfechos deciden renunciar. En México también esto es más común, sumándole el ambiente laboral no apto para los trabajadores y salarios poco atractivos, que hacen que se sientan incómodos y opten por buscar otra empresa que les brinde una buena estabilidad laboral. En Coahuila las mejores ofertas de salarios y beneficios que ofrecen otras empresas son la causa de que los empleados decidan abandonar su trabajo actual, buscando siempre un mejor ingreso monetario, así como un ambiente de trabajo más sano. Se analizará en la Presidencia Municipal, si estas causas también se relacionan con las de las antes mencionadas o si, por el contrario, surgen nuevas durante la investigación.

Revisión de la Literatura

En la administración pública se realizan actividades cooperativas dirigidas a conseguir objetivos comunes. Para una organización es necesario desarrollar su proceso administrativo, así como el buen funcionamiento en recursos humano, financieros y materiales. Es conocido que en la administración aplicada esto es común en las organizaciones públicas o privadas. Su objetivo es el bienestar social y atender las necesidades de los ciudadanos. La toma de decisiones es en general, varios grupos e individuos participan de toma de decisiones, lo cual la hace más lenta y compleja (De la Paz Sosa, J.G., 2017).

En el terreno de la gestión empresarial, la Teoría de la Administración Científica, desarrollada por Frederick Taylor y otros teóricos a principios del siglo XX, buscaba maximizar la eficiencia en el trabajo mediante la estandarización de tareas y la supervisión directa. Sin embargo, este enfoque también se asoció con altas tasas de rotación debido a la monotonía y la carencia de motivación de los trabajadores. Empeoró las condiciones de vida y laborales de la clase trabajadora. Las jornadas laborales eran prolongadas, superando las 12 horas, los salarios eran escasos y apenas tenían tiempo libre para descansar. (Kiss, 2024). Desde el siglo XX y hasta el presente, la evolución de la gestión de recursos humanos ha llevado a un mayor enfoque en la retención de empleados y la reducción de la rotación.

Ambiente laboral

La Organización Mundial de la Salud Mental (2020), brinda una definición de salud mental, como un estado de bienestar en el que el individuo desarrolla sus capacidades, tensiones de la vida cotidiana, en donde, mantiene un equilibrio que lo lleva a ser productivo y con habilidad de servir a su comunidad (OMS, 2020).

Castañeda et al. (2017), sugiere que es importante enfocarse, en el ambiente como tal, no en el área laboral u operativo buscando solamente la productividad, sino ver que el ambiente de trabajo sea sano, pues es ahí donde el trabajador pasa el mayor parte de su día. De ahí la necesidad de analizar los indicadores que pueden influir en el bienestar y cuales pudieran ponerles en riesgo. (Castañeda, 2017).

Siendo el trabajo la actividad primordial de un individuo que busca la satisfacción de sus necesidades básicas, tanto materiales como espirituales, es pertinente que las condiciones que le brinda la organización sean un elemento clave para el desempeño laboral. La organización internacional del trabajo hace énfasis en esos elementos o factores que pueden influir en la actividad laboral, pues son estos los que crean el ambiente o clima de trabajo. (OIT, 2019).

Satisfacción laboral

A inicios del siglo XX, comenzó un gran interés en estudios científicos, buscando conocer los determinantes de la satisfacción laboral. La satisfacción laboral es fundamental para cualquier tipo de trabajo, puesto que en las personas el bienestar no solo es significativo para ellas mismas, sino también su productividad y calidad al momento de presentar resultados a la organización. En la literatura se encuentra que la satisfacción laboral es el factor más significativo para mantener al talento comprometido (Dhanpat, N. et.al., 2018).

En la literatura sobre administración, específicamente, en gestión de recursos Humanos, se ha considerado la satisfacción laboral, pues lamentablemente como un indicador de resultados, no como un indicador de gestión administrativa o de capital (Dessler, G., 2015).

De acuerdo con las definiciones planteadas, se puede afirmar que la satisfacción laboral es el resultado de los componentes, tales como motivacionales, emocionales, actitudinales, cognitivos y conductuales, relacionados a la interacción de un ambiente organizacional en particular, teniendo en cuenta situaciones y factores relacionados con los salarios, la supervisión, la constancia del empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento de la competencias, la evaluación del desempeño, las relaciones sociales, el análisis y resolución de conflictos, el tratamiento justo por parte de los patrones y otros conceptos similares (Contreras & Montoya, 2009), citado por (García, M. & Forero, C., 2014).

Rotación de personal

La rotación de personal es un concepto que suele confundirse con el término de alternativas de empleo. Esta utilización de manera indistinta para referirse al objeto de estudio resulta inapropiada para precisar la situación laboral del personal de una empresa, toda vez que se hace referencia a la percepción subjetiva que tiene un trabajador respecto a las opciones laborales que tiene su entorno económico para cambiar de trabajo y gestionar su trayectoria laboral (Pérez Cruz, 2023).

La rotación de personal es un fenómeno complejo que afecta profundamente a las organizaciones y a los individuos que las componen. Según Chiavenato, en su libro *Gestión del Talento Humano*, la rotación puede ser comprendida como un proceso dinámico que implica tanto la entrada como la salida de empleados de una empresa. Este proceso puede ser clasificado en dos categorías principales: la rotación voluntaria y la rotación involuntaria. La rotación voluntaria ocurre cuando los empleados deciden abandonar la organización por diversas razones. Estas pueden incluir la búsqueda de mejores oportunidades laborales, la insatisfacción con el ambiente de trabajo, la falta de reconocimiento o desarrollo profesional, entre otros factores. Chiavenato enfatiza que comprender las motivaciones detrás de la rotación voluntaria

es crucial para las empresas, ya que les permite identificar áreas de mejora en términos de gestión de recursos humanos y clima laboral. Por otro lado, la rotación involuntaria es cuando la organización produce cuando la organización considera en de prescindir de los servicios de ciertos empleados. Estas decisiones pueden estar motivadas por factores como el bajo desempeño laboral, cambios en la estructura organizacional o la necesidad de reducción de costos. Chiavenato advierte que la rotación involuntaria crea un impacto moral de manera negativa así mismo afecta la imagen de la empresa como empleador. (Chiavenato, 2020).

Falta de oportunidades de desarrollo profesional. Según Stephen P. Robbins, (2017) resalta que la falta de oportunidades de desarrollo dentro de la organización puede generar descontento en los empleados.

Ambiente laboral negativo: Un ambiente laboral negativo impacta significativamente en la satisfacción y el compromiso de los empleados. Las situaciones de estrés, el no sentir apoyo y la falta de reconocimiento pueden contribuir a un clima laboral poco saludable.

Desbalance entre vida personal y laboral: Sentir que su actividad laboral consume demasiado tiempo y energía, sin dejar espacio para otras áreas importantes de sus vidas, existe la posibilidad que busquen empleos que ofrezcan un mejor equilibrio entre ello.

Ausencia de reconocimiento: Si la empresa no proporciona un reconocimiento adecuado por los logros alcanzados o no ofrece retroalimentación constructiva sobre el desempeño, los trabajadores pueden sentirse desanimados y poco valorados, esto los llevará a buscar, ser valorados en otra parte Robbins (2017).

Cultura organizacional inadecuada: Una cultura que no fomenta la colaboración, el aprendizaje continuo y el crecimiento personal, provoca que los empleados no se sientan integrados ni o comprometidos, lo que aumenta la probabilidad de que busquen oportunidades laborales en otros lugares que promuevan estos valores. (Robbins & Judge, 2017).

Otros autores como (Getman, 2021; Ellerbeck, (2022), mencionan que, las principales causas de la rotación laboral, se deben a la ausencia de vías de crecimiento y desarrollo profesional para los colaboradores, problemas de comunicación organizacional, falta de reconocimiento y motivación laboral, un ambiente laboral desfavorable, sueldos poco competitivos, proceso de reclutamiento de personal inapropiado, incapacidad de alcanzar objetivos establecidos, un deficiente supervisión, la carencia de habilidades cognitivas en los trabajadores. Es por eso fundamental que ellos mismo estén pendientes de oportunidades internas, que mantengan una buena comunicación con sus superiores. Y si es posible mantener motivados a los que ingresan planeando actividades que les brinden oportunidad de compartir conocimientos, experiencias y estrategias con quienes ya tienen tiempo en el equipo. (Ellerbeck,

2022). Por último, un liderazgo efectivo realiza una tarea significativa en la retención de los empleados. Los líderes que se preocupan por el bienestar de sus empleados fomentan un ambiente de trabajo positivo y brindan oportunidades de desarrollo y crecimiento son más efectivos para retener al talento clave. (Zurinaga, 2024). Conocer las causas por las que un empleado deja su trabajo es esencial para las organizaciones. Permite identificar áreas de mejora, como el ambiente laboral o las políticas de compensación, y diseñar estrategias para abordarlas. Además, identificar a los empleados en riesgo de irse y ofrecerles incentivos adicionales u oportunidades de crecimiento. Comprender estas causas promueve un ambiente laboral positivo y contribuye al éxito.

Metodología

La investigación que se realizó en este proyecto es cuantitativa, con un enfoque de estudio descriptivo y explicativo, ya que implica utilizar métodos numéricos para la recopilación de datos, así como la cantidad aproximada de los empleados que se les aplicó la encuesta para detectar cuál es el factor que más influye en la rotación de personal, también es considerada como una investigación descriptiva porque se analizarán los datos empleados y recolectados en la encuesta, se recolectará la información obtenida y partiendo de ello se podrán obtener los datos cuantitativos y se identificarán las áreas a trabajar y así describir detalladamente las causas que lo originan. Así mismo, también es considerada como una investigación explicativa ya que se buscará obtener el porqué de las causas y dar un resumen de cuáles son los indicadores que más influyen en la rotación dentro de la empresa mediante la prueba de hipótesis. Finalmente, la investigación se considera de tipo transversal ya que sólo se realizó la encuesta por única vez. (Guevara, Verdesoto, & Castro, 2020). Para la recolección de datos, se utilizó un cuestionario de nombre “Estudio del ambiente laboral, factores que influyen en la rotación de personal en una institución gubernamental” el cual se realizó en formato electrónico a través de un software de administración de encuestas llamado Google Forms, y el cual se suministró la liga a los empleados para que contestaran, las respuestas del cuestionario fueron en escala de R. Likert. De los formatos contestados y recibidos se hizo una depuración y fueron eliminadas todas aquellas que presentaban un sesgo en sus respuestas. Se validó utilizando la Dimensión del Valor del coeficiente α de Cronbach, propuesto por Lee J. Cronbach (1916- 2001) en el año 1951, para la confiabilidad del instrumento en esta aplicación se valoró mediante el cálculo, con el uso del SPSS. El Coeficiente Alfa de Cronbach, requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (Hernández et al., 2014).

Tabla 1.1

Resumen de procesamiento de datos:

		N	%
Casos	Válido	45	100.0
	Excluido(a)	0	.0
	Total	45	100.0

Fuente: Elaboración propia con el uso SPSS. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Tabla 1.2

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.974	22

Fuente: Elaboración propia. Al aplicar el SPSS y obtener la prueba de fiabilidad de un .974 nos demuestra que el instrumento utilizado para la recolección de datos es muy confiable.

Población y muestra

La población está conformada por 50 trabajadores del ayuntamiento de Piedras Negras, en el área de obras públicas. La muestra se obtendrá mediante el siguiente cálculo:

$$\begin{aligned} \text{Tamaño de la muestra "n"} &= \frac{\frac{z^2 * p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 * p(1-p)}{e^2 N} \right)} \\ \text{Tamaño de la muestra} &= \frac{\frac{1.96^2 * .50(1-.50)}{.05^2}}{1 + \left(\frac{1.96^2 * .50(1-.50)}{(.05^2)50} \right)} \\ \text{Tamaño de la muestra} &= \frac{\frac{0.96}{.0025}}{1 + \left(\frac{.96}{.125} \right)} = \frac{384}{8.68} = 44.24 \end{aligned}$$

Donde:

n= Tamaño de la muestra buscada

N= Es la población

e= margen de error

z = puntuación z . Es la cantidad de desviaciones estándar que una proporción determinada se aleja de la media.

p = probabilidad de que ocurra el evento esperado.

Para obtenerla, es necesario consultar la siguiente tabla:

Tabla 1.3

Porcentaje del nivel de confianza y puntuación Z

Nivel de confianza	Puntuación z
80%	1.28
85%	1.44
90%	1.65
95%	1.96
99%	2.58

Fuente: Elaboración propia. Por lo tanto, de acuerdo con la población de 50 trabajadores, con un margen de error del .05, así como un nivel de confianza del 95%, se selecciona la puntuación z seleccionada en 1.96 y finalmente se obtiene 45 como la muestra a considerar para el estudio.

Hipótesis

Hipótesis nula (H_0)

El 45% de los trabajadores no sienten satisfacción laboral.

Hipótesis alternativa (H_1)

El porcentaje de los trabajadores que no sienten satisfacción laboral es diferente a 45%.

Variable dependiente:

La rotación de personal

Variables independientes:

Durante la investigación se considerarán las siguientes variables:

- Satisfacción laboral
- Ambiente de trabajo
- Oportunidades de crecimiento laboral.

Las variables independientes antes mencionadas fueron seleccionadas ya que podrían tener un papel muy importante en la rotación de personal debido a que están estrechamente relacionadas con las necesidades psicológicas y de autorrealización de los trabajadores. Dado que el ser humano es uno de los pilares fundamentales en toda organización, al supervisar

aspectos como la satisfacción, motivación y compromiso de los empleados, se puede cultivar una mayor conexión de parte de la empresa hacia sus trabajadores, que, a su vez, se cultivaría un sentido de pertenencia más profundo en ellos. Este enfoque puede impulsar el desempeño individual de manera considerable, lo que eventualmente puede generar impactos positivos significativos en su conjunto.(Centeno & González, 2020)

Resultados

Para realizar el análisis de datos obtenidos de la encuesta que contenía 22 preguntas, las cuales se utilizaron para la generación de la base de datos que se requirieron en la investigación con el fin de estudiar la satisfacción laboral en el área mencionada anteriormente buscando detectar causas de rotación de personal. Obteniendo los datos que se muestran a continuación.

Gráfica 1.1

Satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia. El 36% de los trabajadores consideran estar totalmente satisfechos laboralmente, el 36% de acuerdo, el 18% mostró indiferencia y el 7% contestó en desacuerdo y un 3% totalmente en desacuerdo.

Gráfica 1.2

Ambiente laboral



Fuente: Elaboración propia. El 32% de los trabajadores considera que tiene un buen ambiente laboral al estar totalmente de acuerdo en sus respuestas, el 32 está de acuerdo, el 18% no define al estar no de acuerdo ni en desacuerdo y el 14% entre respuestas en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Gráfica 1.3

Crecimiento laboral.



Fuente: Elaboración propia. El 58% de los trabajadores está de acuerdo en que la organización les brinda crecimiento laboral, contestaron estar totalmente de acuerdo y de acuerdo, mientras que el 25% no lo considera de acuerdo ni desacuerdo, y el 17% no considera que se les brinden esas oportunidades al estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

Prueba de hipótesis de proporción

Hipótesis nula (H0): El 45% de los trabajadores no sienten satisfacción laboral.

Hipótesis alternativa (H1): El porcentaje de trabajadores que no sienten satisfacción laboral es diferente a 45%.

Datos

$$n=45$$

$$P_{H0} = 0.45$$

$$q_{H0} = 1 - 0.45 = 0.55$$

$$\alpha = .05$$

$$\bar{p} = 0.36$$

$$\bar{q} = 1 - \bar{p} = 1 - 0.36 = 0.64$$

Planteo de hipótesis

$$H_0: p = 0.45$$

$$H_i: p \neq 0.45$$

Cálculo del valor crítico y de prueba

$$\text{Valor crítico} = .95 + 0.025 = .9750$$

$$Z = \pm 1.96$$

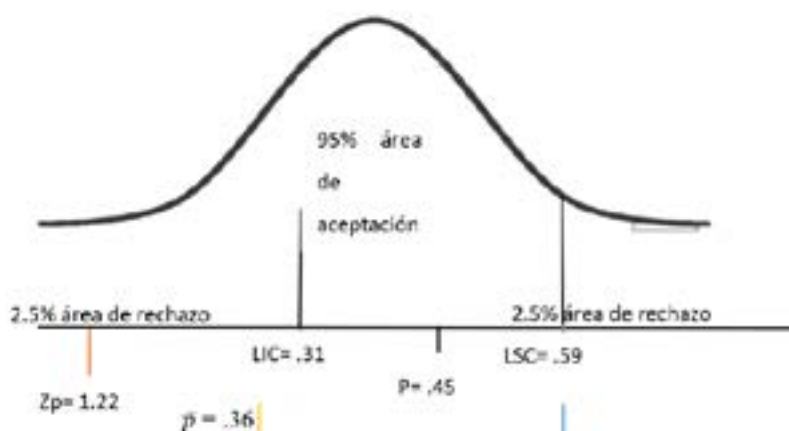
$$\text{Valor de prueba} = \frac{\bar{p} - P_{H0}}{\sigma_{\bar{p}}} = \frac{0.36 - 0.45}{\sqrt{\frac{0.45 \cdot 0.55}{45}}} = \frac{0.09}{\sqrt{0.0055}} = \frac{0.09}{0.074} = 1.22$$

$$LIC = 1.96 \cdot 0.074 = 0.14 - 0.45 = -.31$$

$$LSC = 1.96 \cdot 0.074 = 0.14 + 0.45 = 0.59$$

Figura 1.1

Resultados gráficos en área de aceptación y rechazo.



Fuente: Elaboración propia. Representación de resultados de la prueba de hipótesis en campana de Gauss.

Estos hallazgos son valiosos desde la perspectiva de que al tener conocimiento de la satisfacción laboral y de los indicadores que los empleados consideran para seguir laborando en su puesto de trabajo, les brinda seguridad y una visión de desarrollo ya que más del 55% de los trabajadores está de acuerdo en que la organización les brinda esas oportunidades.

De acuerdo con Pérez (2023), las investigaciones que prueban la relación entre la rotación de personal y la satisfacción laboral, suelen ser muy amplias, y en todas se ha encontrado que cuando la satisfacción aumenta la rotación disminuye. La mayoría de estas investigaciones se desarrollan en escenarios industriales, de comercio y de servicios. Sin embargo, estas acciones pueden y deben aplicarse a las políticas públicas en el desarrollo del capital humano. El pleno respeto a los derechos humanos es la base cardinal que impulsa las acciones del Gobierno de México, en este marco surge el objetivo 2 del PSTPS “Impulsar el diálogo social, la democracia sindical y la negociación colectiva auténtica conforme al nuevo modelo laboral”. Este se enfoca en dar cumplimiento a las reformas constitucionales en materia de trabajo, publicadas el 1° de mayo de 2019 en el Diario Oficial de la Federación (STPS, 2024)

Discusión

El rechazo de la hipótesis nula indica que el porcentaje de los encuestados del Ayuntamiento de Piedras Negras que no sienten satisfacción laboral es significativamente menor al 45%. Este hallazgo es alentador, ya que sugiere que una mayoría de los empleados se sienten satisfechos con su trabajo. Este nivel de satisfacción puede estar influenciado por varios factores positivos dentro del ambiente laboral, tales como: Oportunidades de desarrollo profesional: Es posible que existan suficientes oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro del Ayuntamiento, lo cual contribuye a mantener la satisfacción laboral. Según Herzberg et al. (1957), las oportunidades de desarrollo son factores motivadores que pueden aumentar la satisfacción y reducir la rotación. Un ambiente laboral positivo: Un ambiente de trabajo saludable y relaciones interpersonales constructivas pueden ser factores clave que aumenten la satisfacción de los empleados. Robbins y Judge señalan que un ambiente laboral positivo y la calidad de las relaciones interpersonales son fundamentales para la satisfacción laboral (Robbins & Judge, 2009). Equilibrio entre vida personal y laboral: La percepción de un buen equilibrio entre el trabajo y la vida personal también puede contribuir significativamente a la satisfacción general de los empleados. Herzberg, también destaca que es importante mantener un balance entre lo laboral y personal para mantener el compromiso y la satisfacción de los empleados. Se sabe que un cambio no sucede de forma automática, se necesita que quienes participan en esos cambios dentro de la organización se comprometan y estén dispuestos a los retos en busca de lograr el objetivo de la calidad esperada. La importancia de la gestión del talento humano en la empresa promueve la calidad de vida de los colaboradores (Abarca et al., 2021)

Conclusiones

Tras el análisis de los datos obtenidos y la correspondiente prueba de hipótesis, se ha llegado a la determinación de rechazar la hipótesis nula que indicaba que el 45% de los trabajadores no sienten satisfacción laboral. En su lugar, se ha aceptado la hipótesis alterna, la cual establece que el porcentaje de trabajadores que no sienten satisfacción laboral es diferente al 45%. De hecho, los resultados indican que el porcentaje de trabajadores insatisfechos es significativamente menor a ese umbral del 45%. Este hallazgo tiene importantes implicaciones para la organización. En primer lugar, sugiere que la percepción del ambiente laboral, el nivel de satisfacción en el trabajo y las oportunidades de crecimiento profesional no son los factores predominantes que están impulsando la rotación de personal. La menor insatisfacción laboral de lo inicialmente estimado indica que estos aspectos internos están, en general, bien gestionados y no son la causa principal del problema de retención de empleados. Dado que los factores internos como el ambiente laboral, la satisfacción laboral y el crecimiento profesional no parecen ser los culpables de la rotación de personal, la organización debe ahora redirigir su atención hacia otros posibles factores que podrían estar influyendo en la decisión de los empleados de dejar la empresa. Entre estos factores podrían encontrarse la estructura de compensaciones y beneficios, la carga y distribución del trabajo, las políticas de equilibrio entre la vida laboral y personal, y otros factores externos, como las condiciones del mercado laboral o situaciones personales de los empleados. Este estudio deja un antecedente científico para próximos estudios, y de igual manera brinda una referencia de los problemas que se encontraron en relación con el clima laboral. La aceptación de la hipótesis alterna y el rechazo de la hipótesis nula proporcionan una base sólida para tomar decisiones con conocimiento de causa. La organización debe continuar investigando para identificar y abordar las verdaderas causas de la rotación de personal. Esta nueva dirección de investigación puede incluir encuestas más detalladas, entrevistas de salida, y análisis comparativos con otras organizaciones del mismo sector. Al hacerlo, la organización podrá desarrollar una planificación estratégica más efectiva para cuidar de sus empleados, asegurando así una mayor estabilidad y continuidad en su fuerza laboral.

Referencias

- Abarca, S., García, M. & Ortiz, R. A. (2021). El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas. *Scielo*, 2(54), 172-88.
- Alvarez, D. (2020). Rotacion de personal ¿Qué es y cómo combatirla? Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Dolores-Guadalupe-Alvarez-Orozco/publication/353023770_ROTACION_DE_PERSONAL_Que_es_y_como_combatirla/links/60e49335a6fdcc3486415585/ROTACION-DE-PERSONAL-Que-es-y-como-combatirla.pdf

- Castañeda, Y. J. (2017). Bienestar Laboral y Salud Mental en las Organizaciones. Psyconex.
- Centeno, A. J., & González, K. C. (2020). Análisis de la rotación de personal: estudio de caso. Recuperado el 13 de mayo de 2024, de <https://ru.iiec.unam.mx/5215/1/2-077-Centeno-Gonzalez.pdf>
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano. Recuperado el 22 de Marzo de 2024, de <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%20ra%20ed.pdf>
- De la Paz Sosa, J.G. (diciembre de 2017). Introducción a la Administración Pública Mexicana. Recuperado el 22 de mayo de 2024, de Manual del Participante: https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/18094/4/images/m_iapm.pdf
- De los Santos, M., Gutierrez, D., & González, R. (s.f.). El experimento de Hawthorne. Obtenido de https://www.fing.edu.uy/tecnoinf/mvd/cursos/rpyl/material/trabajos_grupales_buceo/experimento_hawthorne.pdf
- Dessler, G. (2015). Administración de Recursos Humanos. (14 ed.). México: Prentice Hall.
- Dhanpat, N. M. (2018). Exploring employee retention and intention to leave within a call centre. Journal of Human Resource Managemen. Obtenido de <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.905>
- Guevara, G., Verdesoto, A., & Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa . Recuperado el 15 de mayo de 2024, de file:///C:/Users/lizet/Downloads/Dialnet-MetodologiasDeInvestigacionEducativaDescriptivasEx-7591592.pdf
- Herzberg, F., Mausner, B., Peterson, R., & Capwell, D. F. (1957). La motivación para el trabajo. Recuperado el 2024, de PDFCOFFEE: file:///C:/Users/Dell/Downloads/toaz.info-la-motivacion-para-el-trabajofrederick-herzbergpdf-pr_67b-847100c4654735a7ac56ce0c4695b.pdf
- Kiss, T. (2024). Revolución Industrial. Argentina. Obtenido de <https://concepto.de/revolucion-industrial/#:~:text=Las%20mejoras%20en%20los%20sistemas,veces%20albergaban%20a%20varias%20familias>.
- Martinez, C. (2021). Rotación laboral en las empresas privadas de Colombia. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/40461/ccmartinezse.pdf?sequ>
- OIT. (2019). Comisión Mundial sobre el futuro del Trabajo. Ginebra, Suiza: Organización Internacional del Trabajo.
- OMS. (2020). Organización Mundial de la Salud metal . Obtenido de Salud Mental. : https://www.who.int/topics/mental_health/es
- Pérez Cruz, O. (2023). Influencia de los factores intrínsecos y extrínsecos en la rotación de personal en tiempos de COVID-19. RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática. Vol 12 Num. 33., 20-35. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637973863002>

- Robbins, S. P. (2009). Comportamiento organizacional. Recuperado el marzo de 2024, de Universidad Tecnológica Nacional: https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento organizacional. Recuperado el marzo de 2024, de Universidad Tecnológica Nacional: https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- STPS. (2024). Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Obtenido de Programa Sectorial de Trabajo y Previsión Social 2020-2024: https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/561747/Plan_Sectorial_de_Trabajo_y_Previsi_n_Social_2020-2024.pdf
- Weinstein, J. (2020). Conectar cultura con educación es una de las claves para que una sociedad pueda avanzar. Recuperado el 22 de mayo de 2024, de Antenna: <https://www.antenna.cl/2020/07/20/conectar-cultura-y-educacion-es-una-de-las-claves-para-que-una-sociedad-pueda-avanzar-jose-weinstein/#:~:text=La%20cultura%20es%20la%20fuerza,pierde%20su%20vocaci%C3%B3n%20m%C3%A1s%20importante.>
- Zurinaga, I. (2024). Factorial. Recuperado el 26 de abril de 2024, de <https://factorial.mx/blog/disminuir-rotacion-de-personal-estrategias/>