RIDE | Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo
ISSN 2007-7467

https://doi.org/10.23913/ride.v17i33.3077

Artículos científicos

Factores asociados a la rotación laboral y su relación con la eficiencia organizacional

Factors associated with employee turnover and its relationship with organizational efficiency

Fatores associados à rotatividade de funcionários e sua relação com a eficiência organizacional

Alma Lilia Sapién-Aguilar
Universidad Autónoma de Chihuahua, México
lsapien@uach.mx
https://orcid.org/0000-0001-7222-2612

Laura Cristina Piñón-Howlet*
Universidad Autónoma de Chihuahua, México
lpinon@uach.mx
https://orcid.org/0000-0002-1176-2567

Omar Elier Varela-Faudoa
Universidad Autónoma de Chihuahua, México
ovarela@uach.mx
https://orcid.org/0000-0002-2722-9839

*Autor de correspondencia

CC BY

Resumen

La rotación laboral en la industria maquiladora de Ciudad Juárez se ha asociado con el rápido crecimiento del sector, la alta demanda de mano de obra, condiciones laborales exigentes y salarios competitivos en comparación con otras empresas locales exigentes, pero insuficientes frente al costo de vida, la carga laboral. La movilidad frecuente y la presión productiva se vinculan con la inestabilidad y la baja permanencia laboral observada en la región. Esta investigación tuvo como objetivo analizar la relación entre la rotación laboral y la eficiencia organizacional en una maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua. El estudio adoptó un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y un alcance descriptivo-correlacional. Para la recolección de datos se empleó un cuestionario de 17 ítems con formato de respuesta tipo Likert. El estudio se desarrolló en Ciudad Juárez, Chihuahua; específicamente, se centró en el personal operativo de los turnos primero y segundo. De una población de 244 empleados, se seleccionó una muestra de 150 participantes. Los resultados mostraron una correlación positiva y significativa entre el comportamiento del personal respecto a la rotación y los factores asociados con la retención o salida. La decisión personal de permanecer o abandonar una empresa mostró una asociación más fuerte con los aspectos emocionales y relacionales que con los factores exclusivamente económicos. Por tanto, los hallazgos sugieren la importancia de fortalecer las prácticas de reconocimiento y el clima organizacional como mecanismos estratégicos de retención.

Palabras clave: rotación laboral, retención de personal, clima organizacional, reconocimiento organizacional, factores psicosociales, eficiencia organizacional.

Abstract

Worker turnover in the maquiladora industry in Ciudad Juárez has been linked to the sector's rapid growth, high demand for labor, demanding working conditions, and competitive wages—which, while higher than those at other local companies, are insufficient given the cost of living and heavy workload. Frequent job changes and production pressure are linked to the instability and low job retention observed in the region. The objective of this research was to analyze the relationship between employee turnover and organizational efficiency at a maquiladora in Ciudad Juárez, Chihuahua. The study adopted a quantitative approach, with a non-experimental design and a descriptive-correlational scope. A 17-item questionnaire with a Likert-scale response format was used for data collection. The study was conducted

CC BY

in Ciudad Juárez, Chihuahua; specifically, it focused on operational staff working the first and second shifts. From a population of 244 employees, a sample of 150 participants was selected. The results showed a positive and significant correlation between employee behavior regarding turnover and factors associated with retention or departure. The personal decision to stay with or leave a company was more strongly associated with emotional and relational factors than with purely economic factors. Therefore, the findings suggest the importance of strengthening recognition practices and the organizational climate as strategic retention mechanisms.

Keywords: employee turnover, employee retention, organizational climate, organizational recognition, psychosocial factors, organizational efficiency.

Resumo

A rotatividade de funcionários na indústria maquiladora de Ciudad Juárez tem sido associada ao rápido crescimento do setor, à alta demanda por mão de obra, às condições de trabalho exigentes e aos salários competitivos em comparação com outras empresas locais, que são insuficientes para cobrir o custo de vida e a carga de trabalho. A frequente mobilidade dos funcionários e as pressões de produção estão ligadas à instabilidade e à baixa retenção de empregos observadas na região. Esta pesquisa teve como objetivo analisar a relação entre a rotatividade de funcionários e a eficiência organizacional em uma maquiladora em Ciudad Juárez, Chihuahua. O estudo adotou uma abordagem quantitativa, com delineamento não experimental e escopo descritivo-correlacional. Um questionário de 17 itens com formato de resposta do tipo Likert foi utilizado para a coleta de dados. O estudo foi conduzido em Ciudad Juárez, Chihuahua; especificamente, focou-se na equipe operacional do primeiro e segundo turnos. De uma população de 244 funcionários, uma amostra de 150 participantes foi selecionada. Os resultados mostraram uma correlação positiva e significativa entre o comportamento dos funcionários em relação à rotatividade e os fatores associados à retenção ou à saída. A decisão pessoal de permanecer ou deixar uma empresa apresentou uma associação mais forte com aspectos emocionais e relacionais do que com fatores puramente econômicos. Portanto, os resultados sugerem a importância de fortalecer práticas de reconhecimento e um clima organizacional positivo como mecanismos estratégicos de retenção.

CC BY

Palavras-chave: rotatividade de funcionários, retenção de funcionários, clima organizacional, reconhecimento organizacional, fatores psicossociais, eficiência organizacional.

Fecha Recepción: Febrero 2026 **Fecha Aceptación:** Julio 2026

Introducción

La rotación de personal en las empresas es un reto cada vez más importante que afecta la estabilidad y el rendimiento de las organizaciones. La comprensión de los factores asociados con este fenómeno se ha vuelto esencial para los departamentos de recursos humanos.

La industria maquiladora se consolidó debido su localización geográfica, infraestructura física, fuerza laboral e índices de productividad (Corrales y Mendoza-Cota, 2021); no obstante, las inversiones se dirigían a un reducido grupo de actividades productivas, tales como la electrónica, automotriz, textil y metalmecánica.

Al mismo tiempo, las recurrentes crisis económicas internacionales, impactaron en las estrategias de producción de las empresas transnacionales (McDaniel, 2018; Camberos-Castro y Bracamontes-Nevárez, 2015). Esta dinámica ha derivado en que la alta tasa de rotación de personal se consolide como un desafío crítico para las organizaciones manufactureras, impactando directamente en sus costos operativos, niveles de productividad y estabilidad organizacional (Mares et al., 2025). Dicha fluctuación no solo compromete el cumplimiento de métricas clave como la eficiencia operativa y la seguridad, sino que también eleva significativamente los gastos asociados a la capacitación y al desperdicio de materiales (Manuel-Pantoja et al., 2025; Uzarraga-Valerio y Melgoza-Ramos, 2021).

Por lo anterior, se elevan los costos del departamento de recursos humanos, además de interrumpir el cumplimiento de metas de la organización al impactar negativamente en su productividad. Si bien, la mayoría de las empresas maquiladoras enfrentaban un problema de ausentismo laboral y, en consecuencia, un alto índice de rotación, el problema era como un campo de estudio recurrente ante la escasez de información sistematizada que permitiera demostrar las razones subyacentes (Herrera-Ledesma et al., 2019).

Por ello, diversos autores han estimado la rotación de personal de la maquiladora a escala nacional y subnacional (García, 2013; Cabrera-Piantini et al., 2011; Mares-Narváez y Mendoza-Gómez, 2016; Aranibar-Gutiérrez et al., 2017), mediante una relación porcentual entre altas y bajas de personal en relación al promedio del total de integrantes de la

CC BY

organización en un periodo determinado, en donde la rotación permite a la organización retener al personal de calidad y sustituir a las personas con un bajo nivel de desempeño en relación a los parámetros establecidos por la empresa (Chiavenato, 2007).

A partir de enero de 2023, Ciudad Juárez particularmente ha presentado un comportamiento muy distinto respecto al mercado laboral hablando de personal directo. Las empresas cada día ofrecen mejores condiciones laborales y por ello la mano de obra directa tiene diferentes opciones para elegir en donde quiere prestar sus servicios. Por otro lado, la influencia de las redes sociales respecto a la ventilación del clima laboral en las empresas ha sido un factor determinante en cuanto a la decisión que toman las personas respecto a donde van a trabajar.

De acuerdo con el estudio realizado por García-Rivera et al. (2020) en una empresa maquiladora, donde su intención fue encontrar una relación entre la rotación de personal y las prestaciones superiores a la ley, creyendo que éstas apoyan a la retención de personal, una vez aplicando los cuestionarios correspondientes a los empleados y analizando los resultados con estadística inferencial, se logra observar que las prestaciones superiores a la ley no son garantía de retención de personal.

En lo que respecta a los factores de atracción y retención del talento, Araya et al. (2021), Dourado y Zambroni-de-Souza (2020), así como Madero-Gómez (2023) mencionan la relevancia de diseñar estrategias, procesos y herramientas de gestión en las áreas de recursos humanos con la finalidad de que las personas al momento de ingresar a una empresa estén motivadas y se vayan adaptando a ese entorno laboral.

El clima organizacional dentro de una empresa así como la falta de compromiso y la insatisfacción con el cargo desempeñado son factores determinantes que incentivan al personal operativo a rotar o abandonar su puesto de trabajo, por lo que las empresas deben buscar la creación de las condiciones óptimas de trabajo, a su vez ser flexibles con las necesidades y requerimientos solicitados por los trabajadores, de tal manera que puedan sentirse parte de la empresa, en consecuencia esto generaría compromiso y el desarrollo de una mayor productividad para la empresa (Aranibar-Gutiérrez et al., 2017).

Así mismo, no obstante, las investigaciones de Huambachano et al. (2023) y Guarda-Saavedra et al. (2022) no se orientan directamente en rotación, sí abordan aspectos relevantes como la satisfacción con la vida y el bienestar integral. Los hallazgos aportan al entendimiento de que estrategias como programas de ejercicio físico y contacto con la

CC BY

naturaleza podrían complementar las acciones organizacionales para mejorar el clima laboral y la percepción de bienestar, repercutiendo indirectamente la retención.

Macías-Castillo (2022) señala que, para reducir el índice de rotación, es fundamental establecer una estrategia para abordar de manera adecuada los factores que afectan el sentido de pertenencia de los trabajadores, ya que cuando existe ese arraigo, las personas no abandonan tan fácilmente su trabajo dado que se sienten cobijados por una familia de la cual forman parte.

Ninguna empresa de servicios se encuentra exenta de las consecuencias provocadas por la insatisfacción de sus empleados. Los problemas más comunes son el incremento en la rotación de personal y el ausentismo laboral. A raíz de esto, la meta principal de los servicios es tratar de retener a sus mejores elementos, cuya recta final en el estudio establece que la incertidumbre de renuncia proviene de la falta de reconocimiento y estabilidad profesional (Córdova et al., 2024).

Con base en lo anterior, esta investigación tuvo como objetivo analizar los factores asociados a la rotación laboral y su relación con la eficiencia organizacional. Asimismo, se plantearon como objetivos específicos: 1) distinguir el comportamiento actual del personal en relación con la rotación laboral; 2) identificar los principales factores que influyen en la retención y en la salida del personal; y 3) determinar la relación de la rotación de personal con la percepción de los indicadores clave de desempeño organizacional.

Materiales y métodos

Esta investigación tuvo un enfoque cuantitativo, ya que permitió operacionalizar las variables y recopilar datos medibles para analizar sus relaciones mediante procedimientos estadísticos.

La forma de investigación fue de tipo aplicada ya que el objetivo principal fue generar un conocimiento y solución del problema de la rotación en una maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua.

El estudio tuvo un alcance descriptivo-correlacional y un diseño no experimental, con una temporalidad transversal para la aplicación del cuestionario.

El modo de investigación fue bibliográfico y de campo. Bibliográfica porque estuvo basada en la revisión y análisis de literatura existente, como artículos de revistas, libros, tesis previas y otros documentos relevantes al tema. Se consideró de campo porque incluyó la

CC BY

recolección de datos en el entorno de la empresa objeto de estudio a través de la técnica de cuestionario.

El método de estudio fue el analítico-sintético a través del estudio de casos porque combina la descomposición del objeto de estudio en partes con la integración de esas partes para comprenderlo de forma integral, es decir, se analizó cada factor que influye en la rotación de personal para posteriormente comprender por qué la decisión de las personas al dejar su empleo.

Se utilizó la encuesta como técnica mediante un cuestionario de ítems con opciones de respuestas tipo Likert de cinco puntos que van desde “Totalmente en desacuerdo” hasta “Totalmente de acuerdo”.

Esta metodología fue seleccionada debido a que permitió obtener datos puros y opiniones eficaces en cuanto al cómo perciben los trabajadores su entorno laboral para posteriormente tomar la decisión de permanecer o separarse de la empresa.

El trabajo de investigación se realizó en una maquiladora de Ciudad Juárez, Chihuahua. Estuvo enfocada en el personal operativo de primer y segundo turno ya que, para efectos de resultados en la investigación, el personal directo representa la población de interés al analizar la rotación en las empresas manufactureras de la Ciudad. Se consideraron empleados de todas las antigüedades debido a que es importante descubrir cuáles son los principales atractivos que han encontrado las personas que permanecen en la empresa por muchos años.

La población total de planta es de 357 empleados de los cuales 244 son personal operativo. El marco muestral se elaboró tomando en cuenta la base de datos del sistema ULTIPRO utilizado por el departamento de Recursos Humanos de la empresa. Se identificaron 244 empleados directos dentro de este rubro. La unidad de análisis fue la muestra de personal operativo de primer y segundo turno de planta Bravos, mismos que cuentan con las siguientes características: 1) Trabajan en el área de producción; 2) realizan funciones directamente de fabricación de resistencias eléctricas y 3) su jornada de trabajo es de 40 y 45 horas, es decir, trabajan turno completo. El tipo de muestreo fue no probabilístico por conveniencia dado que los trabajadores con base en la clasificación y tipo de trabajo que realizan los encuestados se solicitó su participación voluntaria. Se trabajó con 150 empleados de los 244 que conformaban el personal operativo. Aunque se buscó representatividad, la participación fue voluntaria, lo que caracteriza al muestreo como no probabilístico por conveniencia.

CC BY

La investigación se llevó a cabo durante el periodo de febrero a junio de 2025. Se estudió la rotación de marzo de 2024 a marzo de 2025 y este periodo permitió observar las fluctuaciones acordes a los acontecimientos sucedidos cada mes en la Ciudad, como son festividades, inicio de ciclo escolar, etc., con ello se pudo recabar los datos suficientes para el análisis. La tabla 1 muestra la relación entre las preguntas del cuestionario, las variables de investigación, sus respectivos indicadores y los objetivos del estudio. Permite visualizar cómo se operacionalizaron los conceptos clave, agrupando las preguntas en función de cinco grandes variables. Cada variable se descompone en indicadores específicos y se vincula con los ítems correspondientes del instrumento. Esta estructura garantiza la coherencia metodológica del estudio y evidencia la validez de contenido del cuestionario aplicado.

Tabla 1. Relación entre las preguntas del cuestionario, variables, indicadores y objetivos de la investigación.

Variable de Investigación	Indicador	Pregunta
Directa – Rotación de personal	Frecuencia	2
	Modalidad	1
Factores Internos- Gestión Organizacional	Productividad del equipo	13
	Calidad del producto	14
Factores Internos – Efecto en los indicadores clave de desempeño organizacional	Cumplimiento de metas y objetivos	15, 17
	Costo de la rotación	16
Factores Internos- Comportamiento del personal hacia la rotación	Intención de permanencia en la empresa	2
	Satisfacción con el ambiente laboral	1, 7, 11
Factores Internos – Factores que influyen en la retención y salida del personal	Clima Organizacional	4, 5, 8, 12
	Compensación económica y beneficios	6, 9
	Oportunidades de crecimiento profesional	3, 10

Fuente: Elaboración propia

Resultados

El instrumento utilizado fue un cuestionario en formato físico, aplicado directamente en las instalaciones de la maquiladora al personal operativo del área de producción. Para evaluar la fiabilidad del cuestionario, se realizó un análisis del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0.834, lo cual indica un nivel de fiabilidad bueno, por lo que se consideró adecuado para los fines del estudio.

Resultados de la encuesta en relación con los factores que influyen en la rotación de personal en la maquiladora

CC BY

Los resultados se dividieron en tres áreas: comportamiento del personal respecto a la rotación, los factores que influyen en la retención y salida del personal y finalmente el efecto de la rotación de personal en la gestión organizacional.

La tabla 2 muestra que de las 150 personas encuestadas la mayoría están de acuerdo en las condiciones que ofrece la compañía obteniendo resultados arriba de 0.6745 de confiabilidad.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de la totalidad de los encuestados.

	Media	Desviación estándar
Comportamiento del personal respecto a la rotación	.6808	.15170
Factores que influyen en la retención y salida del personal	.6745	.15255
Efecto de la rotación en la gestión organizacional	.7621	.12459
N válido (por lista)		

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis en SPSS

La tabla 3 indica cómo el efecto de la rotación en la gestión organizacional es el área de mayor comprensión por parte de los empleados mostrándose de acuerdo en cómo afecta la rotación a las metas, al cumplimiento de la calidad y a la productividad, y su aceptación por género.

Tabla 3. Informe de la percepción del personal hacia los factores estudiados.

Género		Comportamiento del personal respecto a la rotación	Factores asociados con la retención y salida del personal	Efecto de la rotación en la gestión organizacional
Masculino	Media	.6591	.6638	.7628
	N	86	86	86
	Desviación estándar	.14241	.15474	.12926
Femenino	Media	.7100	.6888	.7613
	N	64	64	64
	Desviación estándar	.15984	.14956	.11904
Total	Media	.6808	.6745	.7621
	N	150	150	150
	Desviación estándar	.15170	.15255	.12459

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis en SPSS

La tabla 4 muestra un análisis comparativo por género en tres dimensiones relacionadas con la rotación de personal. En cuanto al comportamiento del personal respecto a la rotación, las mujeres presentan una media ligeramente superior (.7100) en comparación

CC BY

con los hombres (.6591), lo que sugiere una mayor percepción o implicación en esta dimensión. En los factores que influyen en la retención y salida del personal, también se observa una mayor media en las mujeres (.6888) frente a los hombres (.6638), aunque la diferencia es menos marcada. Por último, en el efecto de la rotación en la gestión organizacional, ambos géneros muestran medias muy similares, siendo .7628 para los hombres y .7613 para las mujeres, lo que indica una percepción prácticamente equivalente en esta dimensión.

Tabla 4. Análisis por género.

Género	Masculino	Femenino
	Media	Media
Comportamiento del personal respecto a la rotación	.6591	.7100
Factores que influyen en la retención y salida del personal	.6638	.6888
Efecto de la rotación en la gestión organizacional	.7628	.7613

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis en SPSS

En la tabla 5, el análisis de correlación de Pearson revela asociaciones estadísticamente significativas entre las tres dimensiones del estudio. Se observa una correlación positiva alta ($r=.664$, $p<.001$) entre el comportamiento del personal respecto a la rotación y los factores que influyen en la retención y salida del personal, lo que indica que, a mayor comprensión o expresión del comportamiento del personal ante la rotación, mayor percepción de los factores que inciden en su permanencia o salida. Así mismo, existe una correlación moderada positiva ($r=.535$, $p<.001$) entre los factores que influyen en la retención y salida del personal y el efecto de la rotación en la gestión organizacional, sugiriendo que la identificación de dichos factores se relaciona con una mayor conciencia del impacto organizacional. La relación entre el comportamiento del personal respecto a la rotación y el efecto de la rotación en la gestión organizacional también es positiva y significativa ($r=.430$, $p<.001$), aunque de menor magnitud, lo cual indica que los cambios en el comportamiento del personal se vinculan moderadamente con las consecuencias organizacionales de la rotación.

Tabla 5. Correlaciones.

		Comportamiento del personal respecto a la rotación	Factores asociados con la retención y salida del personal	Efecto de la rotación en la gestión organizacional
	Correlación de Pearson	1	.664**	.430**

CC BY

Comportamiento del personal respecto a la rotación	Sig. (bilateral)		.000	.000
Factores que influyen en la retención y salida del personal	Correlación de Pearson	.664**	1	.535**
	Sig. (bilateral)	.000		.000
Efecto de la rotación en la gestión organizacional	Correlación de Pearson	.430**	.535**	1
	Sig. (bilateral)	.000	.000	
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas).				

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis en SPSS

La tabla 6 muestra la distribución cruzada entre el nivel de estudios y la antigüedad laboral del personal. Se observa que la mayoría de los empleados con mayor antigüedad (más de 6 años) tienen estudios de secundaria o menos. Por ejemplo, de los 51 empleados con entre 6 y 10 años de antigüedad, todos cuentan con ese nivel educativo. De igual forma, los niveles de antigüedad superiores (11-20, 21-30 y 31 o más años) también corresponden casi exclusivamente a este grupo educativo, con muy poca o nula representación de personas con preparatoria, Técnico Superior Universitario (TSU) o licenciatura. Esto indica que el nivel de estudios influye significativamente en la permanencia del personal en la maquiladora. Específicamente, los empleados con menor escolaridad tienden a permanecer más tiempo en la organización, mientras que aquellos con mayor nivel educativo presentan menor antigüedad, lo cual podría estar asociado con mayores expectativas profesionales o mayor movilidad laboral.

Tabla 6. Relación del nivel de estudios con la antigüedad (tabulación cruzada).

		Nivel estudios				Total
		Secundaria o menos	Preparatoria	TSU	Licenciatura	
Antigüedad	Menos de 1 año	10	6	0	0	16
	1-5 años	33	17	4	0	54
	6-10 años	45	6	0	0	51
	11-20 años	13	3	0	0	16
	21-30 años	6	1	0	0	7
	31 o más	5	0	0	1	6
Total		112	33	4	1	150

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis en SPSS

La tabla 7 presenta una distribución cruzada entre la antigüedad laboral y el género del personal. Se observa que el género constituye un factor relevante en la rotación de personal, ya que los hombres tienden a mantener una relación laboral más prolongada en comparación con las mujeres. Esta diferencia podría deberse a factores culturales, sociales o

CC BY

estructurales dentro del entorno laboral, lo que convierte al género en una variable importante a considerar en los análisis de permanencia y rotación en la maquiladora.

Tabla 7. Análisis de antigüedad por género (tabulación cruzada).

		Género			
		Masculino	Femenino		Total
Antigüedad	Menos de 1 año	11	5		16
	1-5 años	30	24		54
	6-10 años	24	27		51
	11-20 años	8	8		16
	21-30 años	7	0		7
	31 o más	6	0		6
Total		86	64		150

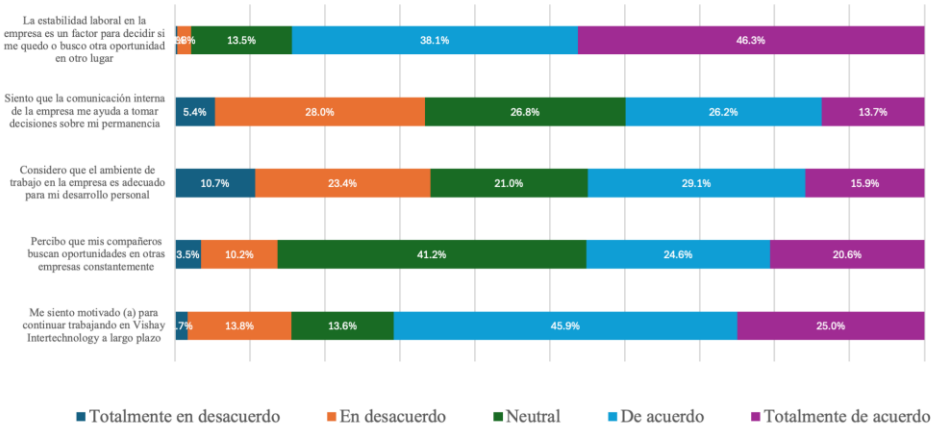
Fuente: Elaboración propia a partir del análisis en SPSS

Resultados del comportamiento actual del personal en relación con la rotación laboral

La figura 1 muestra que, dentro de los indicadores clave de desempeño organizacional, la maquiladora tiene declarado 6% como máximo para efectos de rotación para que los objetivos organizacionales no se vean afectados en el tema de mano de obra y cumplimientos con el cliente. Durante 2024 y primer trimestre de 2025 se tiene un promedio de 4.2% como la tasa de rotación. Por lo que con este análisis se puede demostrar que el comportamiento actual del personal en la maquiladora está relacionado con la tasa de rotación laboral, ya que la estabilidad la motivación hacen que el personal se convenza de que es un buen lugar de trabajo para permanecer en él.

Figura 1. Comportamiento del personal respecto a la rotación de personal.

CC BY



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis en SPSS

Resultados de los principales factores que influyen en la retención y en la salida del personal

La tabla 8 muestra cómo el estado civil es otro factor que influye en la retención de personal dado que la muestra indica que las personas que son casadas tienen una mayor permanencia en la empresa. La mayoría de los encuestados se encuentra casado o en unión libre, lo cual significa que tienen una mayor responsabilidad financiera en el hogar y por ende buscan una estabilidad en su empleo.

Tabla 8. Análisis de estado civil por género (tabulación cruzada).

		Género		
		Masculino	Femenino	Total
Estado Civil	Soltero	17.4%	10.9%	14.7%
	Casado o unión libre	62.8%	71.9%	66.7%
	Divorciado(a) o Viudo(a)	19.8%	17.2%	18.7%
Total		100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis en SPSS

Por otro lado, se analizó la relación entre diversos factores y la percepción de retención y salida del personal mediante el coeficiente de correlación de Pearson. Como se muestra en la tabla 9, los resultados indican que el clima laboral, la compensación económica y las oportunidades de crecimiento presentan asociaciones significativas con dicha variable, lo que permite identificar los elementos vinculados con la permanencia en el entorno estudiado.

Tabla 9. Correlación de Pearson. Factores asociados con la retención y salida del personal.

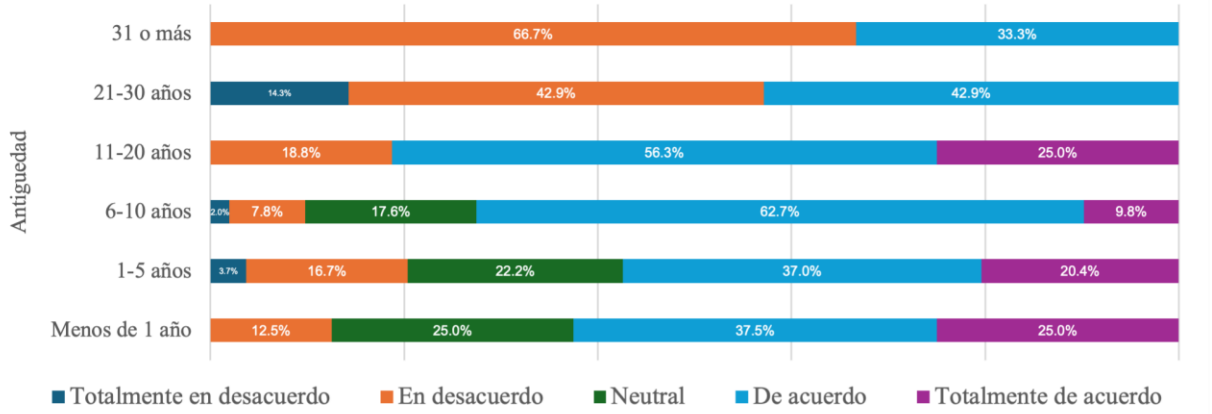
Factores	Factores asociados la retención y salida del personal
Siento que mi trabajo es reconocido y valorado por mis superiores.	.803**
Considero que el clima laboral en la empresa es positivo y propicio para mi desarrollo.	.795**
Considero que el trato que recibo por parte de mis superiores es con respeto y digno.	.794**
Percibo que la empresa ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.	.747**
Estoy satisfecho (a) con el salario que recibo por el trabajo que realizo.	.741**
Considero que los servicios a personal que recibo cubren mis necesidades cuando los utilizo (cafetería, transporte, servicio médico).	.721**
La flexibilidad que recibo por parte de mi jefe directo (permisos, planeación de vacaciones, etc.) influyen en mi decisión de permanecer en la empresa.	.712**
**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (2 colas). Fuente: Elaboración propia a partir del análisis en SPSS	

Los datos de la tabla 9 confirman que tanto la compensación económica como los factores relacionales presentan correlaciones significativas con la variable de retención y salida. Es importante destacar que los reactivos relacionados con el reconocimiento al trabajo (r=.803), el trato digno (r=.794) y el clima laboral (r=.795) muestran una alta consistencia interna con la dimensión general. Esto sugiere que, para los trabajadores encuestados, los aspectos emocionales y relacionales se vinculan estrechamente con su percepción de permanencia, situándose en niveles de asociación similares a factores económicos como la satisfacción salarial (r=.741).

Figura 2. Tabulación cruzada antigüedad y el salario.

CC BY

RIDE | Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo
ISSN 2007-7467

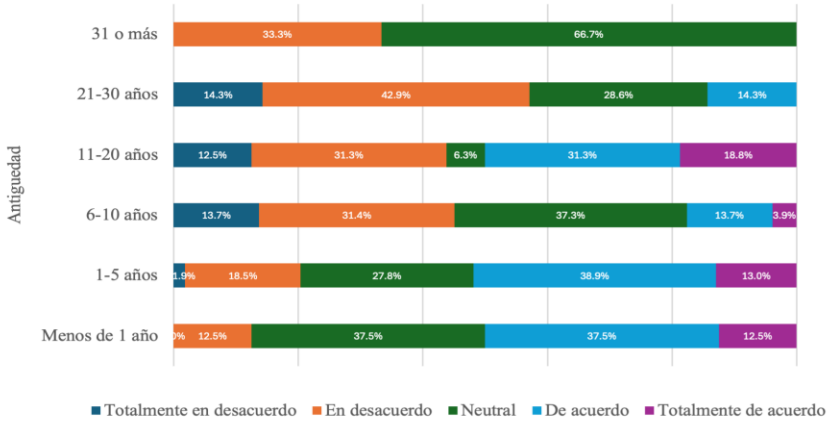


Fuente: Elaboración propia a partir del análisis en SPSS

La figura 2 muestra cómo varía la percepción de satisfacción salarial según la antigüedad en la empresa respecto al enunciado: "Estoy satisfecho(a) con el salario que recibo por el trabajo que realizo". Se observa una tendencia clara de mayor insatisfacción salarial conforme aumenta la antigüedad. Los grupos con más de 20 años de antigüedad presentan los porcentajes más altos de respuestas en desacuerdo o totalmente en desacuerdo, particularmente el grupo de 21 a 30 años, donde más de 60% se manifiesta en desacuerdo. En contraste, los empleados con menor antigüedad (menos de 10 años) muestran mayor satisfacción: los grupos de menos de un año, uno a cinco años y seis a diez años concentran las respuestas en las opciones "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo", superando en todos los casos 70% de respuestas positivas.

Estos resultados sugieren que la percepción de equidad salarial se deteriora con el tiempo, posiblemente debido a expectativas no cumplidas de ajuste salarial, reconocimiento acumulado o comparación con nuevos ingresos. Por tanto, el análisis evidencia la necesidad de revisar las políticas de compensación a largo plazo, especialmente para personal de mayor trayectoria, a fin de evitar desmotivación y posibles intenciones de salida.

Figura 3. Relación entre la antigüedad del personal y su percepción.



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis en SPSS

La figura 3 muestra la relación entre la antigüedad del personal y su percepción respecto a la afirmación “Siento que mi trabajo es reconocido y valorado por mis superiores”, el cual representa uno de los reactivos con mayor correlación ítem-total dentro del indicador “Factores que influyen en la retención y salida del personal” (r = .803). La distribución revela que la satisfacción por el reconocimiento laboral es considerablemente mayor en empleados con menor antigüedad, particularmente en los grupos de menos de un año y uno a cinco años, donde predominan las respuestas de "de acuerdo" y "totalmente de acuerdo", superando 70%. En contraste, conforme aumenta la antigüedad, especialmente en los grupos de 21 a 30 años y 31 o más, se incrementan las respuestas neutrales o en desacuerdo, lo cual sugiere una disminución en la percepción de reconocimiento a medida que el colaborador acumula años en la institución. Este patrón puede reflejar una falta de mecanismos institucionalizados para mantener el reconocimiento a largo plazo, lo que podría impactar negativamente en la motivación y en las decisiones de permanencia del personal más experimentado.

Tabla 10. Relación de nivel de estudios con comportamiento, factores de retención y salida y efecto de la rotación de personal.

Nivel estudios	Secundaria o menos	Preparatoria	TSU	Licenciatura
	Media	Media	Media	Media
Comportamiento del personal respecto a la rotación	.6714	.7115	.6700	.7600
Factores que influyen en la retención y salida del personal	.6615	.7126	.7143	.7143
Efecto de la rotación en la gestión organizacional	.7525	.7952	.7300	.8800

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis en SPSS

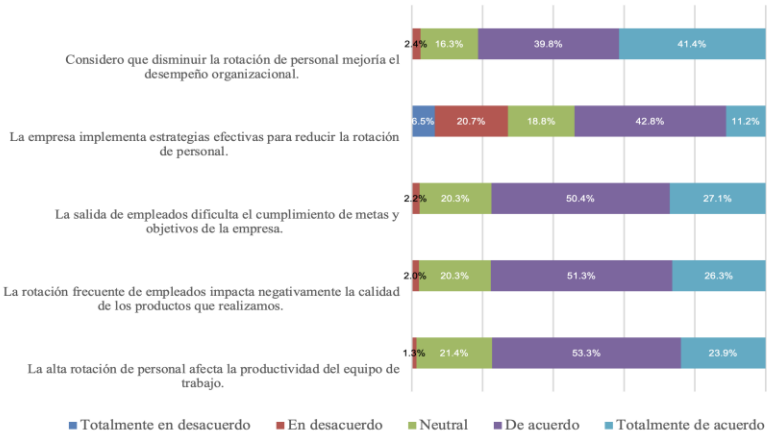
La tabla 10 presenta las medias obtenidas en tres dimensiones relacionadas con la rotación de personal, según el nivel educativo del personal: Secundaria o menos, Preparatoria, Técnico Superior Universitario (TSU) y Licenciatura. Las dimensiones evaluadas fueron: comportamiento respecto a la rotación, factores que influyen en la retención y salida del personal, y el efecto de la rotación en la gestión organizacional. Los resultados muestran una tendencia ascendente en las medias conforme aumenta el nivel educativo, especialmente en lo referente al efecto de la rotación en la gestión organizacional, donde el grupo con licenciatura registra la media más alta (.8800). Esto sugiere que los colaboradores con mayor formación académica tienden a tener una mejor comprensión de la dinámica organizacional y reconocen con mayor claridad la relevancia de la estabilidad y permanencia laboral dentro de la empresa.

Resultado del efecto de la rotación de personal en los indicadores clave de desempeño organizacional

La figura 4 muestra la percepción del personal respecto a los objetivos de la empresa considerando principalmente la calidad y los cumplimientos de producción. La distribución revela que los empleados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la rotación es una cuestión que afecta a la empresa y los induce a implementar estrategias efectivas para reducirla. También son conscientes y aceptan que la rotación tiene un efecto negativo en el cumplimiento de metas de producción y calidad. Con dicho análisis se demuestra que la rotación de personal tiene un efecto negativo en los indicadores clave de desempeño organizacional como la productividad, la calidad y el cumplimiento de metas.

Figura 4. Percepción del personal respecto a los objetivos de la empresa considerando principalmente la calidad y los cumplimientos de producción.

CC BY



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis en SPSS

Discusión

Los resultados del presente estudio revelan una correlación positiva y significativa entre el comportamiento del personal respecto a la rotación y los factores asociados con su retención o salida. Esto coincide con los hallazgos de Uzarraga-Valerio y Melgoza-Ramos (2021), quienes señalan que el sentido de pertenencia desempeña un papel crucial en la permanencia del trabajador. En este sentido, la alta valoración que los encuestados otorgaron al reconocimiento y al trato digno en este estudio sugiere que estos elementos fortalecen dicho sentido de pertenencia. En ambos casos, se muestra que no es únicamente la compensación económica la que se asocia con la permanencia, sino también factores relacionales y psicosociales.

Además, los hallazgos en relación con la disminución del reconocimiento percibido y la insatisfacción salarial en trabajadores con mayor antigüedad coinciden con las investigaciones de Mares et al. (2025), quienes identifican que tanto los salarios bajos como la limitación en oportunidades de crecimiento son factores determinantes en la deserción. Esta problemática se ve agravada por la falta de incentivos no económicos tal como lo señalan Uzarraga-Valerio y Melgoza-Ramos (2021), al destacar que el trato digno y un clima laboral positivo son esenciales para la retención. En el presente análisis, esta tendencia se evidencia en trabajadores con más de 20 años de trayectoria, quienes presentan altos niveles de insatisfacción, sugiriendo que la gestión de recursos humanos debe implementar estrategias integrales de retención que trasciendan la compensación económica para mejorar la estabilidad organizacional.

Así mismo, aunque las investigaciones de Huambachano et al. (2023) además de Guarda-Saavedra et al. (2022) no se orientan directamente en rotación, sí abordan aspectos

relevantes como la satisfacción con la vida y el bienestar integral. Los hallazgos aportan al entendimiento de que estrategias como programas de ejercicio físico y contacto con la naturaleza podrían complementar las acciones organizacionales para mejorar el clima laboral y la percepción de bienestar, repercutiendo indirectamente la retención.

Por otro lado, la investigación de Aranibar-Gutiérrez et al. (2017) coincide con la idea de que los incentivos y un ambiente de trabajo positivo, se vinculan con la disminución de la rotación. Este enfoque se alinea con los resultados del presente estudio, donde el reconocimiento (r =.803), el trato digno (r =.794) y el clima laboral (r =.795) muestran una vinculación significativa con la percepción de permanencia, similar a la observada con la compensación económica (r = .741). Si bien los coeficientes de los factores relacionales son numéricamente superiores, estos reflejan una alta asociación percibida que refuerza la relevancia de los incentivos no económicos en la estabilidad laboral.

Es importante señalar que el estudio presenta limitaciones derivadas de su diseño correlacional, el cual no permite establecer relaciones de causalidad entre las variables analizadas, sino únicamente asociaciones significativas. Además, al centrarse en una población específica, la generalización de los hallazgos a otros contextos debe realizarse con cautela.

Dentro de las fortalezas del estudio se encuentra la consistencia estadística de las correlaciones obtenidas, todas con coeficientes elevados, lo que evidencia solidez en la relación entre los factores emocionales y la permanencia laboral.

Así mismo se identifican áreas de mejora ya que sería pertinente incorporar análisis multivariados que permitan determinar el peso específico de cada variable en la decisión de permanencia, así como considerar variables moderadoras como edad, género, nivel jerárquico o tipo de contrato.

Conclusiones

Esta investigación permitió identificar que el clima organizacional y la motivación presentan una asociación positiva con la permanencia del personal en la maquiladora estudiada. Se observó que la empresa mantiene una estabilidad operativa con una tasa de rotación promedio que se sitúa por debajo del límite institucional establecido. Lo que sugiere que la organización logra retener a su plantilla base. Los hallazgos indican que esta permanencia se vincula estrechamente con la percepción favorable que los trabajadores activos mantienen sobre su entorno laboral.

CC BY

Respecto a los factores de retención, se concluye que, si bien la compensación económica es relevante, los aspectos psicosociales y relacionales, como el reconocimiento y el trato digno, se asocian estrechamente con la intención de permanencia que los factores puramente económicos. Esto resalta que el personal operativo valora significativamente la validación de su desempeño y el respeto por parte de sus superiores, elementos que se consolidan como ejes fundamentales para fortalecer el vínculo entre el empleado y la organización.

En relación con la eficiencia, se determinó que el personal percibe que la rotación se vincula con afectaciones en indicadores clave, tales como la calidad del producto y el cumplimiento de metas de producción. Es fundamental precisar que estas conclusiones derivan de la percepción compartida por los trabajadores y no necesariamente de registros métricos de productividad real; sin embargo, reflejan una conciencia interna clara sobre cómo la inestabilidad de la plantilla puede dificultar la operatividad y el alcance de los objetivos organizacionales.

Debido al alcance descriptivo-correlacional y no experimental del estudio, no es posible establecer relaciones causales definitivas sobre el impacto del género o el nivel educativo en la antigüedad laboral. Los resultados en estas categorías deben interpretarse con cautela, reconociendo que las diferencias observadas no cuentan con el respaldo de pruebas de significancia estadística suficiente y que algunos subgrupos demográficos presentaron una representación limitada en la muestra analizada.

Futuras líneas de investigación

Como futuras líneas de investigación, se propone transitar hacia estudios longitudinales que permitan analizar la evolución de estos factores a través del tiempo y modelos que incorporen la perspectiva de quienes efectivamente han abandonado la organización. Así mismo, resulta pertinente contrastar las percepciones del personal con indicadores objetivos de desempeño organizacional (como costos reales de capacitación o índices de desperdicio) para robustecer las estrategias de retención y gestión de recursos humanos en el sector maquilador.

Referencias

Aranibar-Gutiérrez, M. F., Melendres-Carlos, V. D., Ramírez-Barón, M. C., y García-Rivera, B. R. (2017). Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de

exportación de ensenada, bc (factors of staff turnover in textile factories of ensenada city, bc). *Revista Global de Negocios*, *6*(2), 25-40. https://ssrn.com/abstract=3050133

Araya, S., Rojas. L. y Varas, C. (2021). ¿Qué hace feliz a los millennials en el trabajo? Evidencias desde el sector del entretenimiento en el norte de Chile. *Revista Administración y Negocios,* *7*(1), 65-77. https://doi.org/10.29393/RAN6-7QHSA30007

Cabrera-Piantini, A. R., Ledezma-Elizondo, M. T., y Rivera-Herrera, N. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. Contexto. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, (5), 83-91. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006

Camberos-Castro, M., y Bracamontes-Nevárez, 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*, 219-249. http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.05.003

Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (8ª edición). Mc Graw-Hill Interamericana.

Córdova, B. E. C., Bravo, J. V. R., y Pezo, C. E. B. (2024). Rotación Laboral: Diseño de una Propuesta de Mejora Orientado a la Retención del Personal. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *8*(6), 5255-5277. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i6.15245

Corrales, S., y Mendoza-Cota, J. E. (2021). Infraestructura de transporte y exportaciones en la frontera norte de México. *Revista de economía*, *38*(97), 9-34. https://doi.org/10.33937/reveco.2021.216

Dourado, A. D., y Zambroni-de-Souza, P. C. (2020). Motivation and work: investigation on the experience of young people at first employment. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, *10*(2), 5-20. http://dx.doi.org/10.26864/pcs.v10.n2.1

García-Rivera, B. R., Ramírez-Barón, M. C., y Aranibar-Gutiérrez, M. F. A. (2020). La rotación de personal del empleado directo: la satisfacción y el compromiso como mediadores. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, *2*(6), 6. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7922765

García, C. (2013). *Estudio de la relación entre el compromiso y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la Ciudad de Xalapa-Enríquez,*

Veracruz [Tesis de Doctorado, Universidad Veracruzana]. https://cdigital.uv.mx/handle/123456789/34792

Guarda-Saavedra, P., Muñoz-Quezada, M. T., Cortinez-O'ryan, A., Aguilar-Farías, N., y Vargas-Gaete, R. (2022). Beneficios de los espacios verdes y actividad física en el bienestar y salud de las personas. *Revista médica de Chile*, *150*(8), 1095-1107. http://dx.doi.org/10.4067/S0034-98872022000801095

Herrera-Ledesma, P. A., Sánchez-Limón, M. L., Escobar-Angulo, D. M., y Esparza-del-Villar, O. A. (2019). El mercado laboral de la industria maquiladora en México: un oligopsonio. Efecto de la nueva división internacional del trabajo. *Economía: teoría y práctica*, (51), 45-72. https://www.redalyc.org/journal/2811/281162661003/

Huambachano, A., Huaire, E., y Sánchez, E. (2023). Efectos del ejercicio físico sobre el estado de salud y la satisfacción con la vida. *Encuentros. Revista de ciencias humanas, teoría social y pensamiento crítico, 17*(Universidad Experimental Rafael María Baralt), 139-149. https://doi.org/10.5281/zenodo.7527586

Macías-Castillo, K. (2022). *Influencia del sentido de pertenencia sobre la rotación laboral en los trabajadores de empresas medianas de seguridad de vigilancia privada en la Ciudad de Bogotá en el caso de la empresa Seguridad Canina de Colombia LTDA Secancol LTDA* [Tesis de maestría, Universidad Externado de Colombia] https://doi.org/10.57998/bdigital/handle.001.331

Madero-Gómez, S. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y administración*, *68*(1), 235-259. http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.3416

Manuel-Pantoja, P., Prince, I. G., Medina-Álvarez, M. Á., y Galván-Rodríguez, D.-G. (2025). Influencia de la rotación de empleados en el cumplimiento de métricos clave en la industria maquiladora. *Revista Interdisciplinaria de Ingeniería Sustentable y Desarrollo Social, 11*(1), 14–26. https://doi.org/10.63728/riisds.v11i1.88

Mares-Narváez, D. J., y 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.

Mares, L. G., Villarruel, Ma. S. C., y Bautista, S. L. C. (2025a). Impacto económico de la rotación de personal en una empresa del sector automotriz en México. *Universidad & ciencia, 14*(Especial CIVITEC), e8997. https://doi.org/10.5281/zenodo.17886759

McDaniel, S. (2018). Global shift: Mapping the changing contours of the world economy. *Canadian Studies in Population, 45*(1-2), 110-112. https://doi.org/10.25336/csp29369

Uzarraga-Valerio, G., y Melgoza-Ramos, R. (2021). Incentivos, buen trato y la rotación de operadores en la industria maquiladora: Incentives, good treatment and the rotation of operators in the maquiladora industry. *Academic Journal of Studies in Society, Sciences and Technologies–Geplat Papers*, *2*(2). https://geplat.com/papers/index.php/home/article/view/52

CC BY

Rol de Contribución	Autor (es)
Conceptualización	Alma Lilia Sapién Aguilar
Metodología	Laura Cristina Piñón Howlet
Software	No aplica
Validación	Alma Lilia Sapién Aguilar, Laura Cristina Piñón Howlet (Igual)
Análisis Formal	Omar Elier Varela Faudoa
Investigación	Alma Lilia Sapién Aguilar, Laura Cristina Piñón Howlet (Igual)
Recursos	Alma Lilia Sapién Aguilar
Curación de datos	Omar Elier Varela Faudoa
Escritura - Preparación del borrador original	Laura Cristina Piñón Howlet
Escritura - Revisión y edición	Alma Lilia Sapién Aguilar, Laura Cristina Piñón Howlet (Igual)
Visualización	Alma Lilia Sapién Aguilar, Laura Cristina Piñón Howlet (Igual)
Supervisión	Alma Lilia Sapién Aguilar, Laura Cristina Piñón Howlet (Igual)
Administración de Proyectos	Alma Lilia Sapién Aguilar
Adquisición de fondos	No aplica