

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación del tema: clima organizacional y rotación de personal en el sector tecnológico.

En el contexto actual de transformación digital, el sector tecnológico se ha consolidado como uno de los entornos laborales más dinámicos, competitivos y cambiantes del mercado. Las empresas dedicadas a este sector se enfrentan a un desafío constante por mantener la productividad, fomentar el desarrollo y retener a los profesionales altamente cualificados que sostienen su crecimiento (Rodríguez, Dabos & Rivero, 2018). En este escenario, el clima organizacional adquiere una gran relevancia, ya que influye directamente en la motivación, el compromiso y la permanencia de los empleados dentro de las organizaciones.

El clima organizacional hace referencia a cómo los trabajadores perciben las políticas, los procedimientos y las formas de actuar dentro de la empresa (Shneider, Ehrhart & Macey, 2013). Un clima laboral positivo no solo favorece la productividad y el compromiso, sino que también reduce la intención de abandono de los empleados. Por el contrario, un clima laboral negativo, caracterizado por la falta de liderazgo, el escaso reconocimiento o la ausencia de oportunidades de desarrollo, incrementa la insatisfacción y la probabilidad de abandono (Terrones Mayta & Haro Zea, 2024).

Chiavenato (2014) define la rotación del personal como la entrada y salida de los empleados de una organización. Esta dinámica es especialmente visible en el sector tecnológico, donde la rotación se ha convertido en un desafío recurrente. Las empresas deben asumir no solo los costes económicos asociados a la sustitución y formación de nuevos empleados, sino también el impacto en la cohesión de los equipos, la pérdida de conocimiento y la ralentización de los procesos de innovación (Robles, Napán & Tejedo, 2022).

Por tanto, entender las dimensiones que forman el clima organizacional y su impacto en la rotación del personal resulta fundamental para las empresas del sector tecnológico.

1.2 Justificación del estudio: relevancia actual, impacto en la retención del talento, particularidades del sector.

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como finalidad analizar la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal, con el objetivo de comprender qué dimensiones del entorno laboral favorecen la permanencia del talento y cuáles incrementan la rotación. En el sector tecnológico, esta relación resulta especialmente importante porque es un entorno muy dinámico, con mucha innovación, plazos exigentes y cambios continuos que requieren adaptarse rápidamente. Todo esto hace que la rotación de personal sea alta y tenga un impacto notable, tanto en los costes de la empresa como en su funcionamiento.

La rotación de personal implica pérdidas significativas para las empresas, tanto en términos económicos como en términos de capital humano. Roberto Estrada (2017), socio del departamento de capital humano en Deloitte, estima que los costes derivados de la sustitución, la formación y la pérdida temporal de productividad pueden afectar considerablemente la rentabilidad de las empresas. Es por esto por lo que las organizaciones buscan estrategias que fortalezcan su clima interno y promuevan el bienestar de los trabajadores.

Además, la evidencia empírica sugiere que factores como el liderazgo, el desarrollo profesional y la conciliación laboral son determinantes en la percepción del clima y, por ende, en la decisión de permanecer en una organización (Pérez, Ortiz & Gómez, 2021; Rodríguez, Dabos & Rivero, 2018).

Desde esta perspectiva, la presente investigación se justifica por su aportación para comprender cómo una adecuada gestión del clima organizacional puede favorecer la retención del talento y el rendimiento en las empresas tecnológicas. Analizar estas dimensiones permitirá generar un marco teórico útil para crear estrategias de recursos humanos que ayuden a mejorar la dinámica de las empresas.

1.3 Objetivos del TFG: analizar la relación entre clima organizacional y rotación, centrado en tres dimensiones clave.

El objetivo general de este Trabajo de Fin de Grado es analizar la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal en empresas del sector tecnológico, con el fin de

entender qué dimensiones influyen de manera más significativa en la retención del talento. La idea es comprender cómo las percepciones que los empleados tienen sobre su entorno laboral influyen en su decisión de permanecer o abandonar la empresa.

De este objetivo general se derivan los siguientes **objetivos específicos**:

En primer lugar, se busca estudiar las principales dimensiones del clima organizacional, en especial el liderazgo, el desarrollo profesional y la conciliación laboral, y su relación con la intención de permanencia de los empleados.

En segundo lugar, analizar un caso práctico de empresa tecnológica, con el fin de estimar los costes y consecuencias asociados a la rotación y vincularlos con las dimensiones del clima organizacional identificadas en la revisión bibliográfica.

Por último, proponer estrategias de mejora en la gestión de Recursos Humanos orientadas a fortalecer el clima organizacional, reducir la rotación de personal y fomentar un entorno de trabajo sostenible en las empresas del sector tecnológico.

1.4 Breve descripción de la metodología

La metodología empleada para la realización de este trabajo se basa en una revisión bibliográfica sistemática, orientada a la identificación y análisis de estudios científicos sobre clima organizacional y rotación de personal, con especial atención al sector tecnológico. Para ello, se consultarán bases de datos académicas como Dialnet, Google Scholar y el repositorio Comillas, empleando criterios de búsqueda relacionados con las variables principales del estudio.

A través de este enfoque, se realizará un análisis crítico de los resultados, con el objetivo de establecer conclusiones importantes para la gestión del talento en el sector tecnológico. Además, el trabajo busca que estas conclusiones puedan transformarse en propuestas útiles para Recursos Humanos, como mejorar el liderazgo, fomentar el desarrollo profesional o promover una mejor conciliación, contribuyendo así a crear organizaciones más sostenibles y centradas en las personas.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Conceptualización del clima organizacional y modelos teóricos clásicos

El concepto de clima organizacional se origina en el marco de la psicología social y organizacional a partir de la teoría de campo de Kurt Lewin, la cual plantea que la conducta humana es el resultado de la interacción entre la persona y su ambiente, formulada en la ecuación $C = f(P, A)$, donde el comportamiento (C) depende tanto de las características individuales (P) como de las condiciones del entorno (A) (Lewin, 1935, 1951, citado en Ubilla et al., 2018). Bajo este enfoque, se entiende que las actitudes de los trabajadores no surgen de forma espontánea, sino que se relacionan con la percepción que los empleados tienen sobre la organización (Moreno, 2012).

Durante los años 60 y 70, el concepto de clima organizacional empezó a tomar una forma más sólida y teórica. En ese tiempo, se asentó como un elemento fundamental para explicar la conexión entre el entorno de la empresa y factores como el rendimiento o la satisfacción de la plantilla (Suguna, 2014; García Solarte, 2009).

En este contexto, una de las definiciones más aceptadas es la de Forehand y Gilmer, quienes definen el clima organizacional como un conjunto de rasgos distintivos que caracterizan a la organización y la diferencian de otras (Forehand & Gilmer, 1964, citados en Suguna, 2014). En una línea similar, Tagiuri y Litwin (1968) lo conceptualizan como la “calidad relativamente duradera del ambiente interno de una organización que es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de un conjunto de características de la organización” (Tagiuri & Litwin, 1968, citados en Suguna, 2014). Esta definición se centra en la percepción compartida de los empleados como elemento fundamental del clima. Un avance significativo fue el propuesto por **Litwin y Stringer**, quienes entendieron el clima como una serie de propiedades medibles dentro del entorno laboral. Según su enfoque, estas características son percibidas por los individuos (ya sea de forma directa o indirecta) y condicionan su motivación y conducta (Litwin & Stringer, 1968, citados en Suguna, 2014; Moreno, 2012). Esta visión es clave para cualquier investigación, ya que conecta el clima organizacional con la psicología del individuo.

Al consolidar estos conceptos, se pudieron crear modelos teóricos clásicos para medir el clima organizacional y entender mejor cómo este afecta la conducta de los empleados. Entre ellos destaca el modelo propuesto por Litwin y Stringer, que sugiere que la estructura y la gestión de la empresa moldean el clima organizacional, jugando un papel importante en la motivación de los empleados (Litwin & Stringer, 1968, citados en Moreno, 2012). De acuerdo con este enfoque, el clima se configura a partir de dimensiones específicas que reflejan la forma en que los miembros perciben su entorno laboral. Likert (1967) plantea que el clima no es algo aislado, sino el resultado de cómo se lidera y se gestiona a las personas. En su modelo, estas formas de mando influyen en una serie de procesos internos que, finalmente, impactan en la productividad (Likert, 1967, citado en Moreno, 2012). Este modelo subraya la importancia de los sistemas de dirección y comunicación en la configuración del clima organizacional. Mientras que el modelo de Likert enfatiza el papel del liderazgo en la configuración del clima, el modelo de Litwin y Stringer pone mayor énfasis en los procesos motivacionales individuales.

Aunque el clima y la cultura organizacional comparten un interés común por entender la experiencia del individuo en su entorno laboral, Denison (1996) subraya que existen diferencias entre ambas. Por un lado, el **clima** se centra en lo que se puede medir y comparar mediante encuestas de percepción de los empleados, mientras que la **cultura** se centra en lo que no siempre se expresa de forma explícita. Su análisis se enfoca en elementos como los valores compartidos de la empresa que, aunque operan de forma menos visible, son los que realmente configuran la identidad y el funcionamiento profundo de cualquier organización.

En definitiva, el clima organizacional constituye un marco teórico clave para comprender cómo las percepciones de los empleados sobre su entorno laboral influyen en su comportamiento. Desde esta perspectiva, su análisis resulta fundamental para abordar fenómenos organizacionales relevantes, como la rotación de personal, desarrollado en el apartado siguiente.

2.2 Definición de rotación de personal (tipos, causas, costes).

La rotación de personal es un fenómeno muy estudiado en psicología de las organizaciones y en la gestión de recursos humanos por su impacto en la estabilidad de los empleados, el rendimiento y la sostenibilidad de las empresas.

Desde una perspectiva organizacional, la rotación puede entenderse como el movimiento de entrada y salida de empleados que se produce en una organización durante un periodo determinado (Chiavenato, 2009). Esta concepción subraya que la rotación no es solo un indicador cuantitativo, sino que forma parte de la dinámica interna de la empresa y puede reflejar tanto las condiciones del entorno de trabajo como el grado de bienestar de las personas que lo integran (Chiavenato, 2009; Delgado Llamas, López Torres y Moreno Moreno, 2017). En la misma línea, Centeno Cox y González Herrera (2020) describen la rotación como la salida de trabajadores, ya sea por decisión propia o por decisión empresarial, lo que obliga a iniciar nuevos procesos de selección, incorporación y adaptación.

Desde una perspectiva psicológica, la rotación se concibe como la parte final de un proceso cognitivo. El modelo clásico de Mobley (1977), cuya validez fue contrastada empíricamente por Hom, Griffeth y Sellaro (1984), plantea que la rotación viene precedida por una serie de elementos como la insatisfacción, pensamientos de abandono, evaluación de alternativas e intención de cambiar de empleo.

La literatura distingue diferentes tipos de rotación que permiten comprender mejor las implicaciones que tiene este fenómeno en las organizaciones. En primer lugar, se diferencia entre *rotación voluntaria*, cuando el trabajador abandona la organización por iniciativa propia, ya sea por motivos personales o profesionales, y *rotación involuntaria*, cuando la desvinculación responde a decisiones de la empresa, como despidos u otras medidas de gestión de personal (Chiavenato, 2009; Hom et al., 1984; Littlewood, 2006). Esta distinción resulta especialmente importante en el análisis de la rotación voluntaria, ya que esta suele vincularse con variables psicológicas, por ejemplo, satisfacción laboral o percepción del clima, mientras que la rotación involuntaria se asocia más a decisiones de carácter administrativo o estratégico.

En segundo lugar, Allen, Bryant y Vardaman (2010) proponen diferenciar entre rotación funcional y rotación disfuncional. La rotación disfuncional se produce cuando la organización pierde empleados con un desempeño elevado o con altos conocimientos, de

modo que la salida implica un daño claro para el capital humano acumulado. En cambio, la rotación funcional hace referencia a la salida de trabajadores cuyo rendimiento es bajo, de forma que el impacto puede ser neutro o incluso positivo si facilita la sustitución por perfiles más adecuados (Allen et al., 2010). Además, retomando a Abelson (1987), estos autores distinguen entre rotación evitable, asociada a factores sobre los que la organización puede intervenir (por ejemplo, condiciones laborales o estilo de liderazgo), y rotación inevitable, ligada a circunstancias ajenas al control de la empresa, como problemas de salud o situaciones familiares (Allen et al., 2010).

En relación con las causas, los estudios coinciden en que la rotación de personal no suele explicarse por un solo motivo, sino por la combinación de factores vinculados al puesto, a las prácticas de gestión y a las expectativas del propio trabajador (Delgado Llamas, López Torres y Moreno Moreno, 2017). Desde la perspectiva psicológica, se ha demostrado que la insatisfacción laboral y la percepción de un clima organizacional negativo se asocian de manera consistente con la intención de abandono y con la búsqueda de alternativas externas (Hom, Griffeth y Sellaro, 1984; Littlewood, 2006).

En el sector tecnológico, estas causas adquieren especial relevancia debido a la elevada demanda de perfiles especializados y a la fuerte competencia entre empresas por atraer y retener talento, lo que favorece la rotación (Gorrionero González, 2020; Delgado Llamas et al., 2017). Los estudios en este ámbito muestran que la valoración negativa del liderazgo, la sobrecarga de trabajo o la falta de apoyo por parte de los superiores se relacionan con una mayor intención de abandonar la empresa, especialmente entre trabajadores jóvenes y en contextos de alta exigencia como el sector IT (Boyar, Valk, Maertz y Sinha, 2012; Malek, Kline y DiPietro, 2018; Nolan, 2015, citados en Gorrionero González, 2020). Además, diversos estudios subrayan que, más allá de la retribución, las oportunidades reales de desarrollo de carrera y las políticas de conciliación entre vida laboral y personal son factores clave para la retención del talento en este sector (Nolan, 2015; Petrucelli, 2017; Spiceworks, 2019, citados en Gorrionero González, 2020).

La rotación de personal genera costes elevados para la empresa, tanto directos como indirectos. Los costes directos incluyen los trámites administrativos asociados a la salida del empleado, los procesos de reclutamiento y selección del sustituto y las inversiones en formación necesarias hasta que la nueva persona alcanza un nivel adecuado de desempeño (Allen et al., 2010). Los costes indirectos se refieren a la pérdida de productividad, el

menor rendimiento del equipo, la pérdida de conocimiento y el deterioro del clima laboral, y aunque son difíciles de cuantificar, suponen una parte sustancial del impacto total de la rotación (Allen et al., 2010).

Según un informe de PricewaterhouseCoopers (2006, citado en Allen, Bryant y Vardaman, 2010), los costes de la rotación pueden superar el 12% de los beneficios antes de impuestos en la empresa media y aproximarse al 40% en organizaciones con tasas de rotación muy elevadas. Estas cifras evidencian la importancia del fenómeno y justifican que la gestión de la rotación y la retención del talento se considere una dimensión esencial para la sostenibilidad de las empresas, especialmente en entornos caracterizados por una alta rotación voluntaria.

2.3 Revisión conceptual de las tres dimensiones seleccionadas: liderazgo, desarrollo profesional y conciliación.

Resulta especialmente relevante analizar ciertas dimensiones que resultan importantes para explicar el clima organizacional, entre las que destacan el liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional y las condiciones de conciliación entre la vida laboral y personal.

Desde los enfoques tradicionales del estudio del clima organizacional, el liderazgo se concibe en la literatura como un proceso de influencia social mediante el cual el líder moviliza a las personas para alcanzar metas compartidas (Orellana & Portalanza, 2014). El comportamiento del líder constituye uno de los principales antecedentes del clima organizacional, al actuar como referente de normas, valores y expectativas compartidas (Stringer, 2001, citado en Orellana & Portalanza, 2014). De forma complementaria, Pons Verdú y Ramos López (2012) destacan que determinados estilos de liderazgo, caracterizados por el apoyo, la participación y la orientación a las personas, favorecen la generación de climas laborales positivos, al promover la confianza, la comunicación abierta y la implicación de los empleados en la organización.

En contextos digitalizados, se entiende que la tecnología modifica la forma de liderar, porque ofrece nuevas maneras de coordinar, comunicarse y tomar decisiones, lo que afecta directamente cómo las personas perciben el apoyo y la supervisión dentro de la

organización (Muñoz Garro, 2024). Además, en el sector tecnológico, el liderazgo se entiende como la capacidad de combinar bien las habilidades técnicas con las habilidades humanas para dirigir equipos, creando entornos de trabajo ordenados, colaborativos y enfocados en el aprendizaje continuo (Krishna Murthy, Khan & Goel, 2024).

DESARROLLO PROFESIONAL CONCILIACIÓN

2.4 Relación teórica entre clima organizacional y rotación según investigaciones previas.

BIBLIOGRAFÍA

- Robles, F. V., Napán, A. C., & Tejedo, N. M. (2022). Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de call center teleatento del Perú, Lima 2021. *Revista Científica de la UCSA*, 9(2), 29-42.
- Pérez, A. M., Ortiz, G. O., & Gómez, J. F. S. (2021). El clima organizacional como factor de influencia en la rotación de personal. *Resultado de investigación en desarrollo empresarial*, 109.
- Rodríguez, M. C., Dabos, G. E., & Rivero, A. G. (2018). Implementación de políticas de conciliación trabajo-vida en pequeñas y medianas empresas: un estudio de casos múltiples en la industria del software. *Estudios gerenciales*, 34(147), 172-189.
- Denison, D. R. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, 21(3), 619–654. <https://doi.org/10.2307/258997>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). Motivation and organizational climate. Harvard University Press.
- Suguna, K. (2014). Organizational Climate-Differing Concepts and Measurements. *Global Journal of Research in Management*, 4(1), 67.
- Santana, P. J., & Cabrera, Y. A. (2007). Clima y cultura organizacional: ¿dos constructos para explicar un mismo fenómeno? In *Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa: XX Congreso anual de AEDEM* (p. 19). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
- García Solarte, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*, (42), 43-65.
- Moncayo, D. F., Andino, P. A., & Medina, L. S. S. (2015). El clima organizacional dentro de una empresa. *Contribuciones a la Economía*, 13(1).
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64(1), 361-388.
- Terrones Mayta, R. E., & Haro Zea, K. L. (2024). Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores: revisión 2013-2023. *Tendencias*, 25(2), 247-277.
- Estrada, R. (2017). El costo de la rotación de personal. Obtenido de: <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/deloitte-analytics/articles/costos-de-rotacion-del-personal.html>.
- Del Toro-Prada, J. J., Fernández-Rodríguez, F. T., & Zayas-Batista, R. (2024). Clima organizacional en empresas: conceptualización y variables para su evaluación. *Revista Episteme & Praxis*, 2(1), 62-70.

Ferreira, E. A. (2025, May). Las estrategias de retención de talento en la transformación digital y su impacto en la rotación de personal de tecnología. In *Congresso Ibero-Americano em Engenharia de Software (CIBSE)* (pp. 256-263). SBC.

Ubilla, M. A. B., Maza, M. D. C. L., Sánchez, M. T., & Lapo, M. D. L. Á. N. (2018). Origen, desarrollo y evolución del constructo clima organizacional. *Revista empresarial*, 12(46), 12-23.

Barba, N. G. S., & Salguero, C. P. G. (2017). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional en las instituciones de educación superior. *Boletín Redipe*, 6(4), 135-149.

Sarmiento-Barros, M. L. (2024). Desarrollo de liderazgo y su impacto en la cultura organizacional. *MQRInvestigar*, 8(2), 1820-1841.

Delgado Llamas, S., López Torres, V. G., & Moreno Moreno, L. R. (2017). Impacto Del Clima Organizacional En La Rotación Del Personal: Evidencia En Sector Desarrollo De Software (Causes of Organizational Environment in a Software Development Company). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(1), 49-61.

Merchán, L. (2012). "La empresa y el clima organizacional". Revista Inquietud Empresarial. Vol. XX, No 20, p.p 31-46

Moreno, D. C. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. *UNAD, Bogota*.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.

Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of applied psychology*, 102(3), 530.

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of management Perspectives*, 24(2), 48-64.

Joseph, D., Ng, K. Y., Koh, C., & Ang, S. (2007). Turnover of information technology professionals: A narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development. *MIS quarterly*, 547-577.

Meuris, J., & Leana, C. R. (2015). The high cost of low wages: Economic scarcity effects in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 35, 143-158.

Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational behavior and human performance*, 34(2), 141-174.

KRISHNA MURTHY, K. K., & Khan, S. (2024). Leadership in technology: strategies for effective global IT operations management. *Available at SSRN 4983681*.

Muñoz Garro, E. (2024). La influencia de la tecnología en el liderazgo global: amplificando habilidades y capacidades en un entorno empresarial digitalizado. *E-Ciencias de la Información*, 14(2), 197-212.

Orellana, B. J. S., & Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125.

Pons Verdú, F. J., & Ramos López, J. (2012). Influencia de los Estilos de Liderazgo y las Prácticas de Gestión de RRHH sobre el Clima Organizacional de Innovación. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 28(2), 81-98.

Purwanto, M. B. (2023). Professional growth and staff development (How to encourage employees to pursue professional development). *International Journal of Technology and Education Research*, 1(01), 153-165.

Rodríguez, M. C. (2016). Equilibrio trabajo-vida: Proceso de transformación hacia una organización familiarmente responsable. *Ciencias administrativas*, (8), 33-41.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9649951>

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9163376>