



COMILLAS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA

ICAI

ICADE

CIHS

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y
SOCIALES

**Evaluación del clima organizacional y su relación con
la rotación de personal en empresas del sector
tecnológico**

Autora: Pilar Sánchez Jiménez
Directora: Cristina Caselles

Madrid
2025/2026

ÍNDICE

1.	Introducción.....	1
1.1.	Presentación del tema: clima organizacional y rotación de personal en el sector tecnológico.....	1
1.2.	Justificación del estudio: relevancia actual, impacto en la retención del talento, particularidades del sector.....	1
1.3.	Objetivos del TFG.....	2
2.	Marco Teórico.....	3
2.1.	Conceptualización del clima organizacional y modelos teóricos clásicos.....	3
2.2.	Definición de rotación de personal (tipos, causas, costes).....	5
2.3.	Revisión conceptual de las tres dimensiones seleccionadas: liderazgo, desarrollo profesional y conciliación.....	7
2.4.	Relación teórica entre clima organizacional y rotación según investigaciones previas 10	
3.	Metodología.....	12
4.	Resultados.....	13
4.1.	Síntesis de revisión bibliográfica.....	13
4.2.	Análisis comparativo de casos: Amazon vs. Deloitte.....	15
4.2.1.	<i>Descripción de la empresa y justificación.....</i>	<i>15</i>
4.2.2.	<i>Tasas de rotación, costes y consecuencias.....</i>	<i>16</i>
4.2.3.	<i>Relación con las dimensiones del clima seleccionadas.....</i>	<i>17</i>
4.2.4.	<i>Vínculo con la literatura del marco teórico.....</i>	<i>18</i>
	CASO DE ESTUDIO B: DELOITTE.....	19
4.2.5.	<i>Descripción de la empresa y justificación.....</i>	<i>19</i>
4.2.6.	<i>Tasas de rotación, costes y consecuencias.....</i>	<i>20</i>
4.2.7.	<i>Relación con las dimensiones del clima seleccionadas.....</i>	<i>20</i>
4.2.8.	<i>Vínculo con la literatura del marco teórico.....</i>	<i>22</i>
	COMPARATIVA AMAZON – DELOITTE.....	22
5.	Discusión.....	24

5.1.	Discusión: interpretación de resultados y limitaciones del estudio	24
5.2.	Implicaciones prácticas: estrategias RRHH	26
5.3.	Líneas futuras de investigación	28
6.	Conclusiones.....	29
	REFERENCIAS	31
	ANEXOS.....	37

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado se centra en analizar cómo el clima organizacional influye en la rotación de personal dentro de empresas del sector tecnológico, un entorno marcado por el cambio constante, la competitividad y las dificultades para retener talento cualificado. En concreto, se pone el foco en tres dimensiones del clima laboral que parecen especialmente relevantes: el liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional y la conciliación entre la vida laboral y personal. Para abordar esta cuestión, se ha llevado a cabo una revisión bibliográfica, junto con un análisis comparativo de dos grandes empresas del sector, Amazon y Deloitte. A partir de ello, los resultados apuntan a que cuando el entorno de trabajo es percibido como positivo, con un liderazgo cercano, opciones reales de crecimiento y cierto equilibrio entre trabajo y vida personal, los niveles de rotación tienden a ser más bajos. En cambio, cuando estas dimensiones fallan, aumenta la insatisfacción y, con ella, la intención de abandonar la organización. Además, el trabajo también recoge algunas de las consecuencias que tiene la rotación, no solo a nivel humano, sino también económico y organizativo, como la pérdida de conocimiento o los costes asociados de reemplazar al personal. Finalmente, el trabajo propone estrategias desde el ámbito de los recursos humanos orientadas a mejorar el clima laboral, con la idea de favorecer la retención del talento y la sostenibilidad de este tipo de organizaciones.

Palabras clave: clima organizacional, rotación de personal, sector tecnológico, liderazgo, desarrollo profesional, conciliación laboral, retención del talento

Abstract

This study focuses on analyzing how organizational climate influences employee turnover within companies in the technology sector, an environment characterized by constant change, intense competition, and challenges in retaining qualified talent. Specifically, it examines three dimensions of the work environment that appear particularly relevant: leadership, opportunities for professional development, and work-life balance. To address this issue, a literature review was conducted, along with a comparative analysis of two major companies in the sector, Amazon and Deloitte. Based on this, the results suggest that when the work environment is perceived as positive, with accessible leadership, real opportunities for growth, and a certain balance between work and personal life, turnover rates tend to be lower. Conversely, when these factors are lacking, dissatisfaction increases, and with it, the intention to leave the organization. Furthermore, the study also examines some of the consequences of turnover, not only on a human level but also economically and organizationally, such as the loss of knowledge or the costs associated with replacing staff. Finally, the study proposes human resources strategies aimed at improving the work environment to foster talent retention and the sustainability of these types of organizations.

Keywords: organizational climate, employee turnover, technology sector, leadership, professional development, work-life balance, talent retention

1. Introducción

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

En los últimos años, trabajar en el sector tecnológico se ha vuelto mucho más exigente debido al ritmo de la digitalización. Para las empresas de este sector, ya no es suficiente con innovar, ahora tienen que dedicar recursos para retener a sus profesionales más cualificados, ya que perderlos supone un freno a su crecimiento (Rodríguez et al., 2018). Aquí es donde el clima organizacional tiene gran importancia, ya que la forma en la que el trabajador percibe su entorno es lo que marca su compromiso y, sobre todo, lo que le hace decidir si se queda o si prefiere irse a otra empresa.

El clima organizacional hace referencia a cómo los empleados ven las reglas, los procedimientos y el día a día en su empresa (Schneider et al., 2013). Cuando el ambiente es sano, los empleados trabajan de forma más eficiente, se implican más y piensan menos en marcharse. Pero si hay un clima laboral negativo, como, por ejemplo, jefes que no lideran bien, falta de reconocimiento o no hay opciones para crecer dentro de la empresa, los trabajadores están insatisfechos y muchos acaban buscando la salida de la organización (Terrones Mayta y Haro Zea, 2024).

Chiavenato (2009) explica la rotación del personal como la entrada y salida de los empleados de una empresa. Esto es especialmente relevante en el sector de la tecnología, donde las personas tienden a abandonar su empleo con frecuencia. Las compañías destinan muchos recursos para contratar y entrenar reemplazos, además de perder cohesión de equipo, conocimiento y retrasos en los proyectos innovadores (Robles et al., 2022)

Por tanto, conocer bien qué dimensiones del clima organizacional afectan a la rotación de los empleados es clave para las empresas tecnológicas.

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

El presente Trabajo de Fin de Grado analiza la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal. El objetivo es identificar qué dimensiones del entorno laboral fomentan la permanencia de los empleados y cuáles aceleran su salida de la empresa.

Dentro del sector tecnológico, este análisis es fundamental, ya que el dinamismo y la exigencia del mercado obligan a los equipos a adaptarse. Esta situación puede dar como resultado una alta tasa de rotación que impacta negativamente tanto en los costes financieros como en el rendimiento operativo de las compañías. La rotación de personal afecta a la rentabilidad de la empresa y a la calidad de sus equipos. Tal y como señala Roberto Estrada (s.f.), socio de Deloitte, factores como el aprendizaje de las nuevas contrataciones o la caída temporal del rendimiento ante la adaptación reflejan un impacto negativo en las organizaciones. Esto ha obligado a las compañías a replantearse su funcionamiento interno, buscando fortalecer el clima organizacional para asegurar que el trabajador se sienta cómodo y decida permanecer en su puesto. La decisión de permanecer en una empresa depende de cómo se gestionan factores como el liderazgo y las oportunidades de desarrollo dentro de la plantilla. A esto se suma la importancia de la conciliación, un factor que pesa cada vez más en la valoración del clima laboral (Rodríguez et al., 2018). Cuando el trabajador siente que estas dimensiones están cubiertas, su percepción del entorno mejora y se reduce la intención de buscar nuevas oportunidades fuera.

Este trabajo es importante para entender la manera en que un buen entorno laboral influye en que los empleados decidan quedarse y rendir mejor en sus puestos. Identificar estas dimensiones permite construir estrategias de recursos humanos, enfocadas en mejorar la convivencia y la productividad en un sector tan competitivo como el tecnológico.

1.3. Objetivos del TFG

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, para poder entender por qué los empleados deciden quedarse o abandonar las empresas, en el contexto actual de innovación tecnológica.

Para ello, el trabajo se divide en tres objetivos específicos:

- Examinar tres dimensiones del clima organizacional, poniendo el foco en el liderazgo, las oportunidades de crecimiento y la conciliación laboral para determinar su relación con la permanencia de los trabajadores.
- Comparar dos empresas del sector tecnológico para entender mejor cómo les afecta la rotación de personal, analizando el impacto que puede tener tanto en los

costes que genera como en el propio funcionamiento de la organización, y observando además si esa rotación pudiese estar relacionada con algunas de las dimensiones del clima organizacional que se identificaron previamente.

- Proponer estrategias dirigidas al área de Recursos Humanos que puedan ayudar a mejorar la gestión del clima dentro de las empresas y, en consecuencia, favorecer un ambiente de trabajo más sano y equilibrado en las empresas del sector tecnológico.

2. Marco Teórico

2.1. Conceptualización del clima organizacional y modelos teóricos clásicos

El concepto de clima organizacional se relaciona con la psicología social y organizacional a partir de la teoría de campo de Kurt Lewin (1935-1951), que 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 del entorno (A). Desde este punto de vista, se considera que la actitud de los empleados no es algo aleatorio. En realidad, responde directamente a la imagen que cada trabajador se forma sobre la empresa y su funcionamiento interno (Moreno, 2012). Es decir, la forma de actuar del personal está ligada a cómo percibe el entorno en el que trabaja.

Durante las décadas de los 60 y 70 el clima organizacional empezó a ganar importancia y madurez teórica. En ese periodo, el concepto se consolidó como una pieza clave para entender cómo influye el ambiente de las empresas en el rendimiento de sus trabajadores o en lo a gusto que se sienten en su puesto (Suguna, 2014).

Dentro de las teorías más conocidas, destaca la propuesta por Forehand y Gilmer (1964), quienes describen el clima como el conjunto de rasgos que diferencian a una empresa de otra (Suguna, 2014). Tagiuri y Litwin (1968) completan esta idea señalando que el clima es cualidad estable del ambiente interno de una organización, que afecta a la conducta de sus miembros. Para estos autores, el entorno es lo que termina guiando la conducta de las personas, basándose siempre en lo que la organización representa y valora (Tagiuri y Litwin, 1968, citados en Suguna, 2014). Con esta definición queda claro que el clima depende, sobre todo, de esa interpretación que comparten los miembros de una empresa.

Más adelante, Litwin y Stringer (1968) aportaron un enfoque distinto al proponer que el entorno de trabajo tiene propiedades que se pueden cuantificar. Su idea central es que estos rasgos influyen en los empleados, ya sea de manera directa o indirecta, y terminan condicionando tanto su motivación como su conducta diaria (Moreno, 2012; Suguna, 2014).

A medida que se fue estudiando el clima organizacional, se empezó a entender que no depende solo de las personas que trabajan en una empresa, sino también de cómo está organizada y de cómo se gestiona el trabajo en el día a día. A partir de esta idea surgieron distintos modelos teóricos para explicarlo mejor. Uno de los más conocidos es el de Litwin y Stringer (1968), quienes defendían que la forma en la que se estructura la empresa y se toman las decisiones acaba influyendo en el ambiente laboral. Ese ambiente, según los autores, no es algo sin importancia, ya que afecta directamente a la motivación de los empleados y a la manera en la que afrontan su trabajo. Desde este punto de vista, el clima de una empresa se va formando a partir de cómo las personas perciben su entorno de trabajo en el día a día. No es algo teórico, sino que tiene mucho que ver con dimensiones concretas, como la forma en la que los responsables se comunican con los empleados o cómo se toman las decisiones dentro del equipo. Likert (1967), por su parte, señala que el clima no surge de manera aislada, sino que es el resultado directo del estilo de liderazgo y de la forma de gestionar a las personas. Por ejemplo, no es lo mismo trabajar en una empresa donde los jefes escuchan las opiniones del equipo y fomentan la participación, que en otra donde las decisiones se imponen sin explicación. Según su modelo, estas diferencias influyen en los procesos internos de la empresa y acaban reflejándose en la productividad. Por eso, este enfoque destaca la importancia de la comunicación y de los sistemas de dirección en el ambiente laboral. En cambio, el modelo de Litwin y Stringer se centra más en cómo la motivación individual de cada empleado influye en el clima que se genera dentro de la organización.

A pesar de que el clima y la cultura organizacional están relacionados y ambos intentan explicar cómo se vive el trabajo dentro de una empresa, no son exactamente lo mismo. Denison (1996) señala que existe una diferencia clara entre ambos conceptos. El clima tiene más que ver con aquello que se puede observar y medir de forma directa, por ejemplo, a través de encuestas en las que los empleados expresan cómo se sienten en su puesto de trabajo. En cambio, la cultura organizacional es algo más profundo y menos

visible, ya que está relacionada con valores, creencias y formas de actuar que muchas veces no se observan a simple vista. Por ejemplo, una empresa puede decir que valora el trabajo en equipo, pero si en la práctica se premia solo el rendimiento individual, ese valor forma parte de su cultura real. Según este enfoque, la cultura es la que termina definiendo la identidad de la empresa y la manera en la que funciona en el día a día.

En resumen, el clima organizacional permite comprender cómo el ambiente de trabajo influye en el comportamiento de los empleados. Por ello, su estudio resulta clave para analizar la rotación de personal, que se trata en el siguiente apartado.

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

Dada la importancia en la estabilidad de los empleados, el rendimiento y, en definitiva, la sostenibilidad de las empresas, la rotación es un concepto muy estudiado dentro de la psicología de las organizaciones y en la gestión de los recursos humanos.

La rotación se entiende como el movimiento de incorporación y salida de los empleados que se produce en una empresa durante un período determinado. (Chiavenato, 2009). Este concepto hace hincapié no solo en la rotación en términos cuantitativos, sino también como indicador del ambiente de trabajo en la empresa y del grado de satisfacción del trabajador. (Chiavenato, 2009; Delgado Llamas et al., 2017). Otros autores como Centeno, Cox y González Herrera (2020) hablan de la rotación como la salida de los trabajadores, tanto por decisión propia o por decisión de la empresa, lo que obliga a realizar nuevos procesos no solo de selección sino también de incorporación y adaptación. La rotación (o salida de un trabajador de la empresa) puede considerarse como la parte final de un proceso cognitivo, desde una perspectiva psicológica. Según el modelo clásico de Mobley (1977), cuya validez fue contrastada empíricamente por Hom, Griffeth y Sellaro (1984), este proceso o camino ha tenido previamente otras fases como la insatisfacción, pensamiento de dejar la empresa, búsqueda de otras alternativas e intención de cambio.

Según la literatura, se puede hablar de dos factores que son muy importantes para poder comprender mejor las consecuencias que tiene este fenómeno dentro de las

organizaciones. Uno de los factores es la voluntad; por ello, distinguimos entre *rotación voluntaria*, es decir, cuando el trabajador abandona la organización por iniciativa propia, (tanto si es por razones personales como si es por razones profesionales), y la *rotación involuntaria*, cuando la salida se debe a razones de la empresa, como despidos u otras medidas (Chiavenato, 2009; Hom et al., 1984, Littlewood, 2006). En el caso de la rotación voluntaria, suele haber detrás de ella variables psicológicas relacionadas con el clima laboral; en cambio, en la rotación involuntaria casi siempre hay detrás razones de carácter estratégico de la organización. El otro factor tiene que ver con la funcionalidad y disfuncionalidad de la rotación, según los autores Allen et al., (2010). Ellos apuntan a que la rotación disfuncional se produce cuando la organización pierde empleados altamente capacitados, lo que supone grandes consecuencias en el capital humano de las empresas. A diferencia de la rotación funcional, ligada está a trabajadores de bajo rendimiento que tiene como consecuencia un impacto neutro o incluso positivo ya que el trabajador puede ser sustituido por perfiles más idóneos. Estos autores, retomando a Abelson (1987), incorporan otra distinción: la rotación evitable, donde existen factores donde la organización puede intervenir (por ejemplo, modificación de condiciones laborales, estilo de liderazgo) y rotación inevitable, donde se presentan circunstancias ajenas a la empresa, (por ejemplo, estados de salud o problemas familiares).

Es importante destacar que el clima organizacional solo puede influir en la rotación evitable, que es la que nace del propio clima interno de las empresas y del trato con el empleado. Lo que pasa fuera de las organizaciones (rotación inevitable) es algo que la gestión interna no puede cambiar. Por eso, analizar el clima laboral es clave para frenar las bajas que sí se pueden controlar. Un trabajador satisfecho y comprometido no llega a plantearse la idea de irse, que es siempre el paso previo antes de presentar la renuncia. Con respecto a las causas que generan la rotación, los autores coinciden en que la rotación se debe a un cúmulo de factores vinculados con el puesto de trabajo, las prácticas de gestión y también a las expectativas del propio trabajador (Delgado Llamas et al., 2017). Desde un punto de vista psicológico hay muchos factores dentro de la organización que se relacionan con la búsqueda de alternativas externas y, con ello, la salida del trabajador, como por ejemplo la insatisfacción en la empresa o un clima negativo (Hom et al., 1984; Littlewood, 2006).

Cuando hablamos del sector tecnológico, estas causas tienen más peso debido a la gran demanda de perfiles especializados y a la fuerte competencia entre organizaciones para atraer y retener talento, lo que hace más intensa la rotación (Gorrionero González, 2020; Delgado Llamas et al, 2017). Los estudios que se han llevado a cabo en este sentido demuestran que una infravaloración del liderazgo, la sobrecarga de trabajo o la falta de apoyo de los jefes tiene una consecuencia directa en la intención del trabajador de dejar la empresa, especialmente entre la gente joven y en contextos de alta exigencia como es el caso del sector tecnológico (Gorrionero González, 2020). Estos estudios sostienen también que, además de la retribución económica, otros factores, como las oportunidades reales de ascenso y una buena política de conciliación de la vida laboral y personal, son muy importantes para retener el talento en este sector.

La rotación de personal tiene como consecuencia unos costes elevados para la empresa, directos e indirectos. Con relación a los costes directos podemos hablar de trámites administrativos generados por la salida, procesos de selección del nuevo empleado y los costes empleados en la formación del nuevo perfil, formación que se hace extensiva hasta que esta persona alcanza el nivel adecuado del desempeño de las tareas (Allen et al., 2010). Los costes indirectos tienen que ver con la pérdida de productividad, disminución de rendimiento del equipo y el deterioro del clima laboral, todo ello factores difíciles de cuantificar pero que suponen una parte importante a la hora de valorar el impacto total de la rotación.

En este sentido, un informe de PricewaterhouseCoopers (2006) estima en más de un 12% sobre el beneficio antes de impuestos, los costes de rotación en una empresa media. Y en aproximadamente un 40% en organizaciones con tasas de rotación muy altas. Estas cifras confirman la importancia de este fenómeno y, por ello, se considera esencial hacer esfuerzos en gestionar adecuadamente la rotación voluntaria y la retención del talento para garantizar la sostenibilidad de las empresas.

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

Para entender mejor el clima organizacional, es importante fijarse en algunas dimensiones concretas que influyen directamente en la experiencia de los empleados, como el

liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional y la posibilidad de conciliar la vida laboral con la personal.

En los estudios sobre clima organizacional, el liderazgo siempre ha tenido un papel central, ya que el líder influye directamente en la forma en la que las personas trabajan para conseguir objetivos comunes. La manera en la que un jefe se comunica, toma decisiones o trata a su equipo acaba marcando el ambiente laboral (Orellana y Portalanza, 2014). Según Stringer (2001), el comportamiento del líder suele convertirse en una guía para los empleados, ya que transmite de forma implícita qué valores y actitudes se esperan dentro de la empresa, influyendo así en el clima organizacional. En este sentido, Pons Verdú y Ramos López (2012) explican que los estilos de liderazgo que ponen el foco en las personas y no solo en los resultados suelen generar un mejor clima laboral. Por ejemplo, cuando los responsables apoyan a sus equipos, cuentan con su opinión y mantienen una comunicación cercana, los empleados tienden a sentirse más implicados y confiados dentro de la organización, lo que favorece un ambiente de trabajo positivo.

En entornos cada vez más digitalizados, la tecnología ha cambiado también la forma de liderar. Las herramientas digitales permiten nuevas maneras de coordinar el trabajo, comunicarse con los equipos y tomar decisiones, lo que influye directamente en cómo los empleados perciben el apoyo y el seguimiento por parte de sus responsables (Muñoz Garro, 2024). En el sector tecnológico, además, el liderazgo no se basa únicamente en tener conocimientos técnicos, sino en saber combinarlos con habilidades humanas. De este modo, los líderes son capaces de dirigir equipos de forma más colaborativa, crear un entorno de trabajo organizado y fomentar una cultura de aprendizaje continuo dentro de la empresa. Esto se refleja, por ejemplo, en el uso de herramientas de comunicación online como Teams o Google Meet o en la mayor autonomía de los equipos (teletrabajo).

El desarrollo profesional desempeña un papel muy importante en el clima organizacional, ya que condiciona la forma en que los empleados perciben su trabajo y su futuro en la empresa. En la actualidad, hacer carrera no significa únicamente ascender, sino tener la oportunidad de aprender y evolucionar profesionalmente. Tal y como explican Arthur et al. (2005), el éxito profesional no depende solo del salario o de los ascensos, sino también de la satisfacción personal y de la sensación de progreso en el propio recorrido profesional. La formación y el desarrollo de competencias suelen tener un efecto positivo

en cómo los empleados valoran su trabajo, ya que les hace sentirse más preparados y con mayor proyección profesional (De Vos et al., 2011).

El informe LinkedIn Workplace Learning (2024) revela que el 90% de las empresas perciben la formación como su principal estrategia de retención, y aquellas con sólidas culturas de aprendizaje consiguen retener en torno a un 57% más de talento. Sin embargo, para que este apoyo tenga un impacto real en la permanencia en la empresa, es importante que los trabajadores vean posibilidades de crecimiento interno. De lo contrario, como explican Kraimer et al. (2011), la formación puede acabar impulsando la rotación voluntaria, al aumentar las oportunidades laborales fuera de la organización. Realmente el desarrollo profesional es un proceso que se va dando con el tiempo y que no depende solo del empleado, sino también de la empresa en la que trabaja. Cuando la organización fomenta el aprendizaje y se implica en el crecimiento profesional de su plantilla, los empleados se sienten más respaldados y comprometidos, lo que acaba influyendo positivamente en el clima laboral (Purwanto, 2023).

Otra de las dimensiones que más peso tiene en la percepción que el empleado tiene de su empresa es la conciliación laboral. Según Allen et al. (2013), la capacidad de compatibilizar la vida profesional y familiar depende de tres factores: la flexibilidad, el respaldo de los jefes y una cultura organizacional positiva. Por ejemplo, disponer de horarios flexibles ayuda a reducir el estrés asociado a la compaginación de responsabilidades y mejora el desempeño, pero su eficacia es limitada si no existe una verdadera cultura de apoyo en la empresa (Allen et al., 2013). Como señalan estos autores, notar la comprensión y el respaldo directo por parte del jefe es un factor aún más determinante que las propias políticas formales de flexibilidad (guarderías, teletrabajo, etc). Cuando falla alguno de estos puntos, el bienestar disminuye, lo que demuestra que la conciliación no es un simple beneficio extra, sino un componente estructural del clima laboral. En el sector tecnológico, la conciliación entre la vida personal y el trabajo aparece como un factor decisivo en el bienestar y la retención. Cuando ese equilibrio no existe, debido a jornadas largas, presión constante o niveles altos de estrés, el riesgo de desgaste psicológico aumenta (Prasad et al., 2025). Según datos recientes sobre modalidades de trabajo, los empleados en formato remoto o híbrido reportan mayores niveles de equilibrio saludable y menores tasas de agotamiento frecuente frente a los presenciales (Gallup, 2024; ver Tabla A1 en el Anexo A).

Por su parte, el modelo IFREI del Centro Internacional de Trabajo y Familia, citado en la Guía 29 de IESE Business School, clasifica los entornos organizacionales según su nivel de apoyo a la conciliación: desde entornos enriquecedores (caracterizados por ambientes laborales positivos que favorecen la conciliación trabajo-vida) hasta contaminantes (que dificultan esta integración). Esta clasificación demuestra cómo la conciliación es una dimensión importante del clima, ya que las empresas que apoyan esta relación suelen tener climas laborales mejores, mientras que la falta de apoyo a la conciliación genera conflictos y clima negativo (Bosch et al., 2022).

En resumen, el liderazgo, el desarrollo profesional y la conciliación son dimensiones del clima organizacional que influyen en la satisfacción, el compromiso y la percepción de los empleados sobre el apoyo que ofrecen las empresas.

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

Actualmente, el sector tecnológico es altamente competitivo por lo que la retención del talento supone un aspecto muy importante en la estrategia de las organizaciones, ya que perder a empleados cualificados puede suponer una gran debilidad frente a la competencia.

El día a día de un equipo en la empresa tiene una relación directa con su permanencia; esto es fundamental en un sector donde el conocimiento de los perfiles técnicos tiene un valor muy importante, como explican García-Trevino y Alcalá Salinas (2025) en su estudio. En él, se identifican, además, las correlaciones negativas moderadas entre dimensiones del clima, (liderazgo, motivación y satisfacción laboral) y rotación de personal, lo que confirma que en entornos organizacionales favorables hay una menor tasa de rotación.

También Kanwal (2023) analiza la relación entre el clima organizacional y la intención de salida de los empleados y confirma que existe una relación clara y significativa entre ambas variables. Además del dato estadístico, este estudio destaca que la rotación no ocurre de forma casual, sino que es el resultado de la evaluación psicológica que el trabajador realiza de su entorno laboral. Si esa percepción es negativa, la intención de

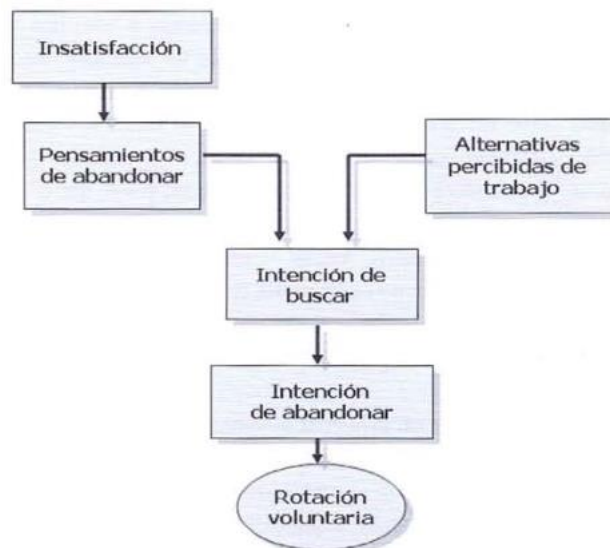
abandonar la empresa se ve como una consecuencia lógica. Y añade, además, que el liderazgo es fundamental para generar un buen ambiente de trabajo.

Para entender esta relación, la literatura destaca el modelo de Mobley (1977), que explica que la rotación voluntaria es una secuencia de pasos cognitivos. Este proceso empieza con la insatisfacción laboral (muchas veces causada por un mal clima organizacional), que comienza a transformarse en pensamientos de abandonar la empresa. A partir de ahí, el trabajador entra en una fase de evaluación y pone en una balanza si el esfuerzo de buscar algo nuevo realmente compensa el coste de dejar su puesto actual. Solo cuando esa balanza se inclina hacia el cambio, se activan la búsqueda de alternativas y la decisión final de salir de la empresa (Velando Rodríguez, 2004). En un sector como el tecnológico, esto es muy relevante, ya que el mercado ofrece muchas oportunidades, lo que hace que la intención de salir de la empresa sea más factible.

Este proceso secuencial que conduce a la decisión de abandonar la organización se representa esquemáticamente en la **Figura 1**.

Figura 1

Modelo simplificado de la rotación voluntaria propuesto por Mobley, Horner y Hollingsworth



Nota. Modelo original de Mobley, Horner y Hollingsworth (1977), adaptado de Velando Rodríguez (2004, p. 160).

Si analizamos esto desde la Teoría del Intercambio Social (Blau, 1964), la relación entre el empleado y la empresa se entiende como un proceso de reciprocidad. En el fondo, el trabajo se basa en un equilibrio entre lo que uno aporta y lo que recibe a cambio. Cuando el trabajador siente que la organización le brinda apoyo, reconocimiento y oportunidades de crecimiento, el compromiso se refuerza y ni siquiera se plantea la idea de irse. Sin embargo, cuando se percibe que ese intercambio es injusto, como cuando falta desarrollo profesional, el *contrato psicológico* se debilita, tal y como indican Martínez-Mejía et al. (2022). Por tanto, es mucho más fácil que aparezca la intención de marcharse, porque el empleado siente que la balanza ya no está equilibrada.

De esta manera, puede decirse que el clima organizacional determina si un empleado se plantea o no salir de la empresa. No es que el entorno provoque automáticamente una renuncia, pero sí condiciona la valoración interna y emocional que desencadena la decisión de marcharse, según el modelo de Mobley. Por lo tanto, contar con un buen jefe, sentirse motivado, conciliar el trabajo con la vida personal o tener opciones de ascenso dentro de la empresa son factores clave para retener a los trabajadores.

3. Metodología

La metodología de este Trabajo de Fin de Grado sigue un enfoque cualitativo y comparativo, y se organiza en dos etapas principales.

En primer lugar, se realiza una revisión de la literatura científica y documental usando bases de datos como Google Scholar, Scopus, Dialnet y el repositorio de la Universidad Pontificia Comillas. Se analizan 25 investigaciones que abordan las dimensiones de liderazgo, desarrollo profesional y conciliación laboral, con el objetivo de construir un marco conceptual sólido y comprender cómo estas dimensiones influyen en que los trabajadores permanezcan en el sector tecnológico.

Para garantizar la calidad de la revisión, se establecieron criterios de inclusión y exclusión. Se seleccionaron únicamente estudios empíricos recientes publicados entre 2010 y 2025 en revistas académicas, en inglés o español. Además, se priorizaron aquellas investigaciones en las que el clima organizacional era la variable principal y cuyos resultados se basaban en análisis cuantitativos. Por otro lado, se excluyeron los trabajos teóricos, los estudios duplicados y aquellos centrados en variables distintas al clima organizacional sin una relación clara con la rotación.

En segundo lugar, se utilizan dos casos reales para ver cómo se refleja la teoría en la práctica, seleccionando a Amazon y a Deloitte como empresas de análisis. Para ello, se revisan informes corporativos de las propias empresas (memorias de sostenibilidad y reportes; Amazon, 2023, 2024, 2025a, 2025b; Deloitte España, 2024, 2025; Deloitte 2023), artículos de prensa especializada, análisis técnicos de consultoras de recursos humanos líderes en el mercado, como Gallup o Korn Ferry, métricas de rotación y otros datos públicos del periodo 2020-2025. Por último, toda la información se relaciona mediante una tabla comparativa que permite resumir las diferencias en la gestión del talento y el clima laboral, destacando los factores clave que influyen en la retención de empleados.

4. Resultados

4.1. Síntesis de revisión bibliográfica

Para llevar a cabo este trabajo se ha hecho una investigación muy detallada de la literatura, analizando 25 estudios centrados en tres dimensiones del clima organizacional y la influencia de estas en la retención de talento. Estos estudios, relacionados sobre todo con el sector tecnológico y dentro de contextos organizacionales de gran exigencia, nos llevan a identificar los factores que determinan la retención o salida de los empleados.

Presentamos la síntesis de los hallazgos agrupados en tres fundamentales: liderazgo, desarrollo profesional y conciliación:

Liderazgo: el liderazgo es una parte fundamental en la percepción del clima de las empresas y se comporta como un fuerte indicador de permanencia del talento. Hao y Wang (2022) demostraron en su estudio que un clima organizacional de apoyo, muy dependiente del estilo de liderazgo, supone un efecto muy negativo sobre la intención de rotación de los empleados (-0.719 , $p < 0.01$). Además, la investigación de Ribeiro-Tupinamba y Castro (2011) comprobó que ciertos factores conductuales (orientación técnica y, sobre todo, apoyo emocional ofrecido por los supervisores) predice de manera inversa la intención de buscar empleo en otra organización ($\beta = -0.23$, $t = -2.48$, $p < 0.05$). Kanwal (2023) refuerza esta idea. Identifica una relación estadísticamente significativa entre un clima organizacional de calidad y las intenciones de rotación ($p = .017$). Pese a que su estudio encontró que el liderazgo transformacional por sí mismo no actuaba como mediador en todas las circunstancias, sí confirmó que un entorno directivo deficiente

aumenta la fuga del talento. Igualmente, Natawijaya et al. (2018) determinaron de forma empírica que el liderazgo tiene un efecto positivo y muy significativo sobre la satisfacción laboral, la cual ejerce un mecanismo atenuador de la intención de salida. Por último, dentro del contexto específico de perfiles técnicos, García-Trevino y Alcalá-Salinas (2025) confirman estas afirmaciones al identificar correlaciones negativas moderadas entre las prácticas de liderazgo asertivo, la motivación y los índices de rotación de personal, poniendo el foco en que la falta de respaldo directivo acelera la insatisfacción.

Desarrollo profesional: para la construcción del clima laboral son esenciales las oportunidades de desarrollo profesional y la formación continua. Nouri y Parker (2013) desvelaron una relación directa y muy significativa entre las oportunidades de crecimiento profesional y el compromiso organizacional, lo que a su vez repercute negativamente en las intenciones de rotación. Igualmente, examinando a la nueva fuerza laboral, Jamalulel y Chang (2025) encontraron en su estudio sobre la generación Z que el desarrollo de carrera correlaciona de manera muy significativa tanto la relación laboral ($r=.575$, $p<.01$) como, de forma inversa, con la intención de rotación ($r=.347$, $p<.01$), poniendo en evidencia que cuando los empleados perciben opciones limitadas de crecimiento, existe una mayor tendencia a marcharse. Sin embargo, lo encontrado en la literatura apunta a que el impacto de la formación depende del diseño organizacional. Como exponen Kraimer et al. (2011) y de Vos et al. (2011), la formación y el desarrollo de competencias aumentan la rotación solo si existen oportunidades reales de promoción y movilidad interna; de lo contrario, al elevar la empleabilidad externa del trabajador, la capacitación puede dar lugar a una salida voluntaria hacia la competencia. Pese a esto, no se puede olvidar la necesidad de invertir en la carrera y el ascenso del empleado.

Conciliación: el equilibrio entre trabajo y vida (work-life balance, WLB) ha cobrado una importancia fundamental. Adriano y Callaghan (2020) verificaron que el conflicto entre la vida personal y la vida laboral (WLBC) se relaciona de forma significativa con el aumento en las intenciones de abandonar la empresa ($p=0.0001$). En este mismo trabajo, se demostró también que el apoyo social aparece como una variable moderadora clave en esta relación ($p=0.014$). Lestari y Margaretha (2021) confirmaron en empleados de la Generación Y que la conciliación influye de forma directa y negativa en la intención de rotación ($R^2=0.064$, $p=0.000$), lo que explica que el equilibrio entre la vida laboral y personal tenga un efecto del 6,4 % en la idea de abandonar la empresa. Esta realidad se

intensifica en las personas más jóvenes y en el sector de las tecnologías. Jamalulel y Chang (2025) descubrieron una fuerte correlación entre un balance adecuado y una menor rotación ($r=.415$, $p<.01$), destacando el impacto positivo del teletrabajo y los horarios flexibles. Para Allen et al. (2013) esta conciliación necesita un respaldo real de los jefes directos y cargas de trabajo manejables. Por su parte, Prasad et al. (2025) muestran, centrándose en el ámbito de la tecnología, que cuando no hay un buen equilibrio entre la vida personal y el trabajo, y además se suma la sobrecarga y el estrés, aparecen consecuencias en el bienestar psicológico, como el *burnout*.

En resumen, las tres dimensiones (liderazgo, desarrollo profesional y conciliación) no funcionan de forma independiente; en cambio, forman parte de la percepción total del clima organizacional que vive el trabajador. Las investigaciones revisadas indican en conjunto que las compañías tecnológicas que logran equilibrar el apoyo de la dirección (Hao y Wang, 2022), las trayectorias internas (Nouri y Parker, 2013) y la conciliación (Adriano y Callaghan, 2020) no solo reducen la insatisfacción, sino que también rompen la cadena cognitiva propuesta por Mobley, lo que les permite asegurar la permanencia de su capital humano más importante.

4.2. Análisis comparativo de casos: Amazon vs. Deloitte

En este apartado se analizan dos casos de empresas tecnológicas: Amazon y Deloitte. El objetivo es evaluar cómo las diferencias en el trato al empleado y en las oportunidades de carrera generan resultados distintos en la rotación de los empleados.

Para ello, se utilizan datos e informes públicos de los últimos años (2020-2025) que muestran datos sobre la tasa, el coste estimado y las consecuencias de la rotación en ambas empresas, vinculando los resultados con las dimensiones seleccionadas: liderazgo, desarrollo profesional y conciliación laboral. Además, se busca relacionar los hallazgos con las evidencias de los modelos teóricos estudiados previamente.

CASO DE ESTUDIO A: AMAZON

4.2.1. Descripción de la empresa y justificación

Amazon es una de las empresas tecnológicas y de comercio electrónico más grandes del mundo, contando con más de 1,5 millones de empleados a nivel global y con unos ingresos de 638.000 millones de dólares en 2024 (Amazon, 2025a). Su modelo de negocio

se basa en la logística, el comercio minorista y los servicios en la nube (AWS), así como en la inteligencia artificial y el desarrollo de *software*.

La elección de Amazon se justifica ya que la compañía es un ejemplo de las dinámicas del sector tecnológico y logístico, caracterizado por un ambiente con altas exigencias, rápida digitalización y gran competitividad. Amazon se enfrenta a una crisis de alta rotación de personal, a pesar de los intentos que ha hecho por transformarse en “el mejor empleador del mundo” (Vázquez y Kim, 2022; Amazon, 2023). En este caso, el ambiente organizacional de Amazon (descrito por muchos como negativo) afecta la intención de sus trabajadores de permanecer a largo plazo.

4.2.2. Tasas de rotación, costes y consecuencias

En los últimos años, Amazon ha alcanzado niveles muy altos de rotación. Según los datos, la cifra de rotación semanal de empleados por horas en sus almacenes es aproximadamente un 3%, lo que representa cerca del 150% de rotación al año (Chen, 2023; TMI, 2025). Esta rotación no solo ocurre en los puestos operativos. Amazon sufrió la renuncia de 50 vicepresidentes en el año 2021, lo que muestra que también afecta a los altos cargos estratégicos (Chen, 2023).

Los datos de Gallup (2024) muestran que sustituir a los empleados operativos (como los mozos de almacén) cuesta el 40% de su salario, reemplazar a empleados con puestos técnicos requiere el 80% de su salario y sustituir a directivos tiene un coste aproximado del 200% de su remuneración. Por tanto, el impacto económico estimado de la rotación es enorme, considerando que Amazon tiene una rotación de almacén del 150% al año (3% a la semana) y que 50 vicepresidentes renunciaron en 2021.

Según la clasificación de Allen et al. (2010), Amazon sufre graves consecuencias de la rotación disfuncional, ya que pierde talento altamente cualificado. Por una parte, la empresa asume los costes directos relacionados con la formación de nuevos trabajadores en programas como *Career Choice* (financiamiento de la educación para empleados), así como el coste derivado del reclutamiento constante (TMI, 2025; Amazon, 2025a). Por otro lado, los costos indirectos, como el deterioro del clima laboral, la disminución de la productividad y el peligro de que la compañía se quede sin trabajadores en el mercado laboral estadounidense, constituyen una amenaza operativa para Amazon (Gutelius y Pinto, 2023).

La carga de trabajo excesiva, el agotamiento (*burnout*) y las lesiones físicas derivadas del ritmo elevado de producción son algunas de las razones por las que los empleados de Amazon dicen dejar la empresa voluntariamente (Gutelius y Pinto, 2023).

4.2.3. Relación con las dimensiones del clima seleccionadas

En Amazon, el clima organizacional puede analizarse mediante las tres dimensiones establecidas en este Trabajo de Fin de Grado:

Liderazgo

La literatura suele señalar que el apoyo de los líderes ayuda a reducir el estrés, sobre todo en trabajos donde la exigencia es alta. Pero en el caso de Amazon la situación parece un poco distinta. El liderazgo y la gestión del trabajo están muy marcados por la tecnología y por sistemas de seguimiento constantes. De hecho, según Gutelius y Pinto (2023), un 72% de los trabajadores dice que la tecnología comprueba de forma continua si están activos o no. Además, un 58% comenta que su rendimiento se clasifica y se compara con el de otros compañeros de forma permanente (lo que se conoce como *stack ranking*). Al final, todo esto crea un entorno muy centrado en resultados. De hecho, algunos documentos internos de la empresa han descrito este ambiente como “poco atractivo”, debido a largas jornadas y cargas de trabajo muy grandes (Vázquez y Kim, 2022).

Desarrollo profesional

Como se revisa en la literatura, la formación en las empresas ayuda a que los empleados se queden más tiempo. Amazon, de hecho, invierte gran cantidad de dinero en este tipo de programas. Por ejemplo, la compañía se comprometió en 2024 a invertir unos 1.200 millones de dólares para formar a más de 300.000 empleados en nuevas habilidades (Amazon, 2025b). Sin embargo, parece que existe cierta desconexión entre esa formación y las oportunidades reales de promoción. Un estudio interno de la empresa indicó que alrededor del 20% de las personas que dejaron la empresa lo hicieron porque sentían que no tenían opciones claras de avanzar profesionalmente dentro de Amazon (Vázquez y Kim, 2022). En otras palabras, aunque recibían formación, no veían la posibilidad de hacer carrera y de promocionar. Como señalan Kraimer et al. (2011), cuando la formación no va acompañada de oportunidades internas, lo que ocurre muchas veces es que los

empleados simplemente se vuelven más atractivos para otras empresas, y acaban marchándose.

Conciliación laboral

La conciliación entre la vida personal y el trabajo suele ser un factor importante para que los profesionales decidan quedarse en una empresa, especialmente en el sector tecnológico. En este punto, Amazon parece tener algunos problemas. Comparada con empresas como Microsoft o Google, la percepción que tienen los empleados sobre la conciliación es bastante negativa (Vázquez y Kim, 2022). Además, recientemente el CEO Andy Jassy anunció una medida que obliga a volver a la oficina cinco días a la semana a partir de 2025, algo que generó bastante rechazo entre muchos trabajadores, sobre todo porque reduce la flexibilidad que muchos profesionales valoran hoy en día (Amazon, 2024; The Guardian, 2024). En el caso de los puestos operativos, la situación también es preocupante para la empresa. Según Gutelius y Pinto (2023), un 52% de los trabajadores afirma sufrir *burnout*, y el 69% ha tenido que cogerse tiempo libre no remunerado debido al cansancio o a dolores físicos relacionados con el trabajo. Todo esto refleja que el equilibrio entre trabajo y vida personal sigue siendo un reto importante dentro de la empresa.

4.2.4. Vínculo con la literatura del marco teórico

La situación de Amazon se relaciona perfectamente con el modelo de rotación voluntaria que Mobley (1977) planteó y que ha sido revisado en el marco teórico. Si se compara con el caso de Amazon, el proceso que lleva a muchos empleados a marcharse empieza justo en la primera fase que describe el modelo: la insatisfacción laboral. En Amazon, la insatisfacción parece estar muy relacionada con el ambiente laboral. Por ejemplo, cerca del 45% de los trabajadores cree que es complicado sostener el ritmo laboral y el 41% ha sufrido algún tipo de daño (Gutelius y Pinto, 2023). Cuando surge esa sensación de insatisfacción, la siguiente etapa, según el modelo, es empezar a pensar en la posibilidad de abandonar la empresa. En áreas como la logística o la tecnología, la búsqueda de alternativas es más sencilla, y las empresas demandan continuamente talento especializado (Gorrionero González, 2020). De hecho, muchos empleados consideran cambiar de trabajo debido a salarios más atractivos o culturas organizacionales que creen

que son más sanas para trabajar (Vázquez y Kim, 2022), lo que termina suponiendo la salida voluntaria, que es el paso final del proceso que Mobley describe.

Si se examina el proceso desde la Teoría del Intercambio Social de Blau (1964), puede verse como un incumplimiento del contrato psicológico entre Amazon y sus trabajadores. Los empleados consideran que el esfuerzo que dedican, tanto físico como mental, no es realmente compensado por el respaldo de la empresa o por oportunidades evidentes de desarrollo. El estrés continuo de los sistemas de control, las pausas breves o incluso la disminución del teletrabajo son algunos de los elementos que contribuyen a esa sensación de injusticia.

CASO DE ESTUDIO B: DELOITTE

4.2.5. Descripción de la empresa y justificación

Deloitte es una de las mayores firmas de servicios profesionales a nivel global y pertenece al grupo de las famosas “Big Four”, ofreciendo servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento a empresas. En la actualidad cuenta con más de 460.000 profesionales repartidos por todo el mundo (Deloitte España, 2025; Deloitte España, 2024). En el caso de España, la empresa ha ido creciendo de forma constante en los últimos años. En el ejercicio fiscal de 2022 tenía alrededor de 9.819 profesionales, y en 2024 la cifra ya había aumentado hasta 11.334, destacando que el 61% de la plantilla tiene menos de 30 años (Deloitte España, 2024).

Se ha seleccionado a Deloitte como caso de estudio comparativo por cómo está afrontando el problema actual de escasez de talento en tecnología. Las predicciones apuntan a que el sector tecnológico se enfrentará a un déficit global de 4,3 millones de profesionales para el año 2030, un fenómeno bautizado originalmente por la consultora Korn Ferry como el “*global talent crunch*” o crisis global de talento (Korn Ferry, citado en Deloitte Insights, 2024a). La necesidad de perfiles con competencias tecnológicas ha aumentado considerablemente y de hecho, ciertas habilidades, como, por ejemplo, las relacionadas con la inteligencia artificial, se han visto demandadas hasta en un 1.800%, lo que hace cada vez más difícil la contratación y, sobre todo, la permanencia de este tipo de profesionales (Deloitte Insights, 2024b). Deloitte, en este sentido, se ha establecido como una de las compañías que más está invirtiendo en incorporar la inteligencia artificial en su funcionamiento. Un hecho reciente es el lanzamiento de Zora AI, que es una

plataforma basada en agentes digitales autónomos (Deloitte, 2025). Sin embargo, más allá de la tecnología, la empresa ha entendido que la misión principal es retener al talento. Por eso, está tratando de transformarse en lo que denomina una “organización basada en habilidades” (Deloitte Insights, 2024a), especialmente considerando a las nuevas generaciones que son una parte significativa de su equipo.

Además, el peso del área tecnológica dentro de Deloitte España ayuda a entender por qué se elige como caso de estudio de este TFG, ya que en el ejercicio fiscal 2024-2025 el área de tecnología y transformación alcanzó una facturación de alrededor de 596,5 millones de euros (Mata, 2026). Esto demuestra que el sector tecnológico se ha vuelto un eje fundamental para Deloitte y, al mismo tiempo, explica por qué captar y retener talento especializado en este sector se ha transformado en una prioridad estratégica para la compañía.

4.2.6. Tasas de rotación, costes y consecuencias

En una situación en la que cada vez es más complicado mantener el talento tecnológico (Deloitte Insights, 2024b), entender las tasas de rotación es fundamental para el equilibrio de las empresas, ya que conlleva gastos significativos, tanto por el proceso de selección y formación de los nuevos empleados como por la pérdida de conocimiento de quienes abandonan la compañía. Por eso, en empresas como Deloitte es importante el seguimiento de los movimientos de personal.

Respecto a la tasa de rotación, en 2024, Deloitte España recibió 69.189 solicitudes y realizó 2.940 contrataciones. Con estas incorporaciones, la empresa consiguió aumentar su plantilla en torno a un 5% respecto al año anterior. Además, en el informe destaca sobre todo que Deloitte logró reducir su tasa de rotación en 11 puntos porcentuales en comparación con el periodo anterior (Deloitte España, 2024). Este hecho supone un gran ahorro en costes directos e indirectos para Deloitte, y demuestra que sus iniciativas están reduciendo con éxito la rotación voluntaria, al contrario que en el caso de Amazon.

4.2.7. Relación con las dimensiones del clima seleccionadas

La reducción de la rotación que ha conseguido Deloitte parece estar bastante relacionada con cómo la empresa ha trabajado tres aspectos concretos del clima organizacional que

se analizan en este TFG. La empresa no ha puesto solo el foco en la selección de talento, sino que ha llevado a cabo distintas iniciativas dirigidas a mejorar la experiencia de las personas dentro de la organización. Estas acciones se pueden entender mejor si se analizan a partir de las tres dimensiones estudiadas:

Liderazgo

Según Deloitte (2023), las empresas pueden tener problemas (como el agotamiento o las tensiones entre los equipos) si emplean tecnologías enfocadas exclusivamente en la rentabilidad o en el control del rendimiento, sin considerar sus efectos sobre las personas. Por eso, ha intentado fortalecer un estilo de liderazgo más enfocado en el acompañamiento y ha establecido un proceso de evaluación del rendimiento, que incluye el seguimiento y el apoyo en momentos importantes de la carrera profesional (Deloitte España, 2024). De forma global, Deloitte está investigando el uso de la inteligencia artificial para identificar patrones de comportamiento dentro de los equipos y predecir posibles circunstancias de agotamiento profesional (*burnout*), con el objetivo de cuidar la salud mental de sus trabajadores (Deloitte, 2023).

Desarrollo profesional y oportunidades de carrera

En el sector tecnológico, la oportunidad de aprender y continuar creciendo es generalmente uno de los elementos que más influyen en la decisión de un profesional de permanecer en una empresa. Si traspasamos esta afirmación al caso de Deloitte, se identificó que la empresa invierte cerca de 14 millones de euros en formación en España en 2024, lo que representa un incremento del 10% en comparación con el año anterior. Esta inversión supone alrededor de 1.130 euros por cada profesional y un total de 636.000 horas de formación, según Deloitte España (2024). Además, la apertura de la Universidad “Deloitte EMEA” en París contribuye a esta iniciativa, cuyo objetivo es formar todos los años a más de 1.500 profesionales de España, fortaleciendo el aprendizaje y el desarrollo dentro de la organización (Deloitte España, 2024).

Conciliación laboral

En contextos de trabajo exigentes (como el del sector tecnológico), proteger el bienestar de los trabajadores es fundamental para prevenir la insatisfacción y la fuga de talento. En

relación con esto, Deloitte ha implementado múltiples proyectos enfocados en la salud mental y el balance personal. El “Programa de Apoyo al Profesional” es uno de los más destacados, que ofrece un servicio telefónico de atención psicológica sin coste, disponible las 24 horas del día, para el personal y sus familiares. Además, se proporcionan sesiones de terapia individual para los casos que lo necesiten, lo que supone una iniciativa que apoya la vida de los empleados y de sus familias, dejando a un lado el trabajo. Deloitte también ha creado el Programa Mindfulness, con sesiones dirigidas, podcasts y ejercicios para promover hábitos de bienestar (Deloitte España, 2024).

4.2.8. Vínculo con la literatura del marco teórico

La ecuación clásica de Kurt Lewin ($C = f(P, A)$) puede ayudar a entender la reducción de la rotación de Deloitte. Este modelo explica que el comportamiento de las personas no depende solo de sus rasgos individuales (P), sino también del ambiente o entorno (A). Parece que Deloitte ha tomado medidas precisamente en este entorno. En este caso, Deloitte ha intentado cambiar el clima organizacional en vez de aceptar que la fuga de talento joven es un hecho inevitable, reforzando las políticas de bienestar, fomentando formas de liderazgo más cercanas y ofreciendo cerca de 14 millones de euros en formación. Es decir, si el entorno laboral mejora, hay más posibilidades de que los empleados de Deloitte quieran quedarse en la empresa.

Desde la **Teoría del Intercambio Social**, Deloitte logra un equilibrio entre las exigencias altas que tienen sus profesionales tecnológicos y los beneficios recibidos por parte de su empresa, como una formación extensa y medidas de bienestar. De esta manera, se genera un intercambio que es considerado justo. Esto, a su vez, impide que aparezca la insatisfacción laboral que Mobley (1977) describió, deteniendo el proceso de evaluación de otras opciones y ayudando directamente a disminuir en 11 puntos porcentuales la rotación.

COMPARATIVA AMAZON – DELOITTE

A continuación, se presenta la **Tabla 1**, que recoge una síntesis comparativa de ambas empresas en relación con las dimensiones analizadas.

TABLA 1*Comparativa rotación y clima laboral: Amazon vs Deloitte*

	Amazon	Deloitte
Tasa de rotación	Muy alta: 150% anual en almacenes, 50 vicepresidentes renunciaron (2021)	Reducida: disminución de 11 puntos porcentuales en 2024
Coste de rotación	Elevado: hasta 200% del salario de directivos	Controlado: ahorro en costes directos e indirectos
Liderazgo	Centrado en control y productividad, poco acompañamiento	Liderazgo de apoyo, seguimiento y cuidado del bienestar
Desarrollo profesional	Formación elevada, pero con pocas oportunidades de promoción	Formación valorada y vinculada a carrera y desarrollo
Conciliación laboral	Baja: burnout frecuente, teletrabajo limitado	Alta: programas de bienestar, mindfulness y apoyo psicológico
Impacto en clima laboral	Negativo: insatisfacción, estrés y sensación de injusticia	Positivo: percepción de justicia, motivación y retención
Vínculo con teoría	Insatisfacción → salida voluntaria (Mobley, 1977)	Mejora del entorno laboral → permanencia (Lewin y Blau)

Nota. Elaboración propia a partir de los datos del análisis comparativo

Los casos de Amazon y Deloitte muestran que la manera en que se gestiona el talento y se construye el clima organizacional tiene un efecto muy directo sobre si los empleados se quedan o se van.

Por tanto, retener talento no se trata solo de dinero o recursos, se trata de encontrar un equilibrio entre exigencia, reconocimiento y cuidado real por las personas.

5. Discusión

5.1. Discusión: interpretación de resultados y limitaciones del estudio

Este Trabajo de Fin de Grado se centra en uno de los problemas que más preocupan actualmente en la psicología organizacional: la dificultad para retener talento en el sector tecnológico. A partir de la revisión teórica y del análisis de dos grandes empresas, Amazon y Deloitte, se ha intentado entender mejor hasta qué punto el clima organizacional influye en la decisión de una persona de quedarse o marcharse. De hecho, los resultados de este trabajo permiten confirmar que el clima organizacional no es simplemente un elemento más del entorno, sino que acaba siendo un factor clave que influye de forma directa en que las personas decidan quedarse o no en una empresa, especialmente en el sector tecnológico. En concreto, se han analizado tres aspectos clave: el liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional y la conciliación.

Uno de los puntos más claros que deja este estudio es que no basta con aplicar medidas aisladas desde Recursos Humanos. Es decir, ofrecer beneficios o programas concretos no parece suficiente si el entorno general de trabajo no acompaña. Lo que realmente marca la diferencia es que exista cierto equilibrio en ese “contrato psicológico” entre empresa y trabajador, tal y como señalan Martínez-Mejía et al. (2022). Cuando ese equilibrio se rompe, la permanencia de los empleados empieza a tambalearse. Además, los resultados refuerzan la idea de que la rotación voluntaria no ocurre de repente. Más bien es un proceso que avanza poco a poco, tanto a nivel emocional como cognitivo. Esto encaja bastante con lo que ya planteaba Mobley (1977), quien explicaba que todo empieza con la insatisfacción.

En este trabajo se ve claramente cómo ciertos estilos de liderazgo pueden acelerar ese proceso. Por ejemplo, un control excesivo y una vigilancia constante (como ocurre en el caso de Amazon), acaban generando estrés y desgaste, lo que anima a los empleados a irse (Gutelius y Pinto, 2023). En cambio, cuando el liderazgo es más cercano y se preocupa por el bienestar, la intención de abandonar disminuye bastante. Esto coincide con estudios como los de Hao y Wang (2022) o Kanwal (2023), donde se demuestra que el apoyo del líder actúa como un factor protector ante la fuga de talento. Al final, todo esto también conecta con la Teoría de Campo de Lewin: si el entorno cambia, el comportamiento de las personas también lo hace.

Otro aspecto interesante tiene que ver con el desarrollo profesional. En el sector tecnológico suele darse por hecho que invertir en formación técnica es suficiente para retener a los empleados. Sin embargo, los resultados de este trabajo van en otra dirección. Formar a los empleados sin ofrecerles opciones reales de crecer dentro de la empresa puede ser incluso contraproducente. Tal y como ya advertían Kraimer et al. (2011) y De Vos et al. (2011), esto puede hacer que la persona esté mejor preparada para irse a otro sitio. Es lo que se observa en el caso de Amazon: aumenta la empleabilidad, pero no la permanencia. En cambio, cuando sí existe esa posibilidad de avanzar (como ocurre en Deloitte), se genera una sensación de conexión más clara. Esto se relaciona directamente con la Teoría del Intercambio Social de Blau (1964), donde la relación entre empleado y empresa se basa en dar y recibir de forma equilibrada.

Por último, en relación con la conciliación, los resultados dejan claro que no es solo un “extra” o un beneficio más. En entornos tan exigentes como el tecnológico, el equilibrio entre trabajo y vida personal se convierte en un factor fundamental, no solo para evitar la rotación voluntaria, sino como escudo protector para garantizar la salud psicológica frente al desgaste (Prasad et al., 2025). De hecho, políticas rígidas o jornadas excesivas funcionan casi como un antecedente hacia la salida y parece insuficiente ofrecer medidas flexibles como el teletrabajo si luego, en la práctica, existe una cultura de empresa que penaliza su uso. Esto ya lo señalaban Kossek et al. (2011) y Allen et al. (2013), y en este estudio también se confirma. Al final, lo que importa no es solo lo que la empresa dice que ofrece, sino cómo se vive realmente en el día a día.

Sin embargo, es importante señalar que no todos los estudios atribuyen al clima organizacional un papel tan decisivo en la rotación. Aunque crear un buen entorno (como intenta Deloitte) ayuda a reducir la rotación evitable, no significa que se pueda retener a todo el talento. En un sector tan competitivo como el tecnológico, entran en juego otros factores muy fuertes, como ofertas salariales muy altas o estrategias competitivas de otras empresas (Hom et al., 2017). Al final, esto provoca que exista cierta rotación inevitable, incluso en organizaciones con buenas condiciones, simplemente por cómo funciona el propio mercado. Por ello, el presente estudio se centra en la rotación evitable, al ser sobre la que las organizaciones pueden intervenir mediante la gestión del clima organizacional.

Limitaciones del estudio

Aunque los resultados son consistentes, conviene tener en cuenta algunas limitaciones del estudio. Para empezar, el análisis se ha basado principalmente en fuentes secundarias, como artículos académicos, informes corporativos, reportes de sostenibilidad y datos públicos de los últimos años. Esto implica que no se ha trabajado con datos recogidos directamente, por ejemplo, a través de cuestionarios de clima organizacional o entrevistas con empleados, por lo que la interpretación depende, en cierta medida, de cómo esas fuentes presentan su información. Esto puede introducir cierto sesgo, sobre todo si se tiene en cuenta la posible imagen cuidada que proyectan los documentos de las propias empresas.

Por otro lado, el hecho de haber centrado la comparación de casos en solo dos grandes multinacionales también limita el alcance de los resultados. No es fácil trasladar estas conclusiones a otros contextos, como pymes o startups tecnológicas, donde las dinámicas internas suelen ser diferentes. En estos entornos, el liderazgo es más cercano y los recursos más limitados, lo que probablemente da lugar a un clima organizacional distinto.

En tercer lugar, es fundamental señalar la limitación derivada de la falta de transparencia corporativa respecto a las métricas exactas de retención de talento. En el análisis de los casos prácticos, se evidencia que las organizaciones no suelen publicar registros oficiales sobre sus índices internos de rotación voluntaria y disfuncional, dado el efecto negativo que esta información tiene sobre su imagen como empleadores (*employer branding*). En el caso específico de Amazon, la ausencia de datos públicos oficiales ha obligado a fundamentar el análisis en estimaciones externas, reportes de consultoras e investigaciones que referencian documentos internos filtrados (Chen, 2023; Segal, 2022; TMI, 2025). En consecuencia, al operar con aproximaciones y no con registros primarios de la propia empresa, existe un margen de error en la cuantificación exacta del impacto económico y organizativo de la rotación analizada.

5.2. Implicaciones prácticas: estrategias RRHH

A partir de todo lo analizado, se pueden extraer algunas estrategias que pueden servir a los departamentos de Recursos Humanos, sobre todo en el sector tecnológico, donde la rotación es alta y el talento escaso. En este contexto, parece necesario ir más allá de

medidas puntuales y apostar por enfoques más completos, que realmente tengan en cuenta el bienestar y la implicación de las personas.

En primer lugar, una de las estrategias más evidentes tiene que ver con el estilo de liderazgo. Para las empresas ya no es suficiente un modelo centrado en el control o la supervisión constante, sino que se necesita un liderazgo que confíe en los empleados y les permita participar en decisiones. Este tipo de enfoque, más participativo, ha demostrado que ayuda a reducir el *burnout* (Solís Alba, 2022). En este sentido, el papel de los mandos intermedios es importante: no solo deben gestionar tareas, sino que también tienen que acompañar a los equipos, dar *feedback* de forma continua y ofrecer herramientas como el *coaching* o el *mentoring* (Solís Alba, 2022).

Por otro lado, en relación con el desarrollo profesional, los resultados dejan claro que la formación por sí sola no es suficiente. Por eso, resulta clave que las organizaciones definan bien sus planes de carrera, con itinerarios claros y oportunidades de promoción (Vizueté Muñoz et al., 2023). Al final, esto no solo beneficia al trabajador, que ve posibilidades de avanzar, sino también a la empresa, que consigue retener perfiles valiosos y aprovechar mejor la inversión que ha hecho en su desarrollo. Además, es fundamental que las empresas tengan un sistema de evaluación y autoevaluación de los empleados a lo largo del año. Tal y como señala la literatura, el uso de herramientas como la retroalimentación y la autoevaluación minimiza los sesgos y fomenta el desarrollo continuo del profesional (Vizueté Muñoz et al., 2023). En el caso de las evaluaciones de final de año y la entrega de programas de incentivos o bonos económicos ligados a la productividad, es importante que la comunicación de los resultados se realice de forma privada, personal y cercana (Vizueté Muñoz et al., 2023).

Por último, aparece el tema del bienestar, que en este tipo de entornos cobra especial importancia. No se trata solo de ofrecer beneficios puntuales, sino de integrar realmente la conciliación y la flexibilidad dentro de la cultura de la empresa. Aquí entran en juego estrategias como el **endomarketing**, que buscan cuidar al empleado como si fuera un cliente, reforzando su vínculo con la organización (López Damián y Yee Villanueva, 2024). En esta línea, también destaca el llamado “salario emocional”, es decir, todos esos beneficios no económicos (como espacios adecuados de trabajo y descanso, programas de salud laboral o la existencia de beneficios sociales o de retribución flexible) que

facilitan el equilibrio entre trabajo y vida personal. Aunque a veces puedan parecer secundarios, en realidad tienen un impacto considerable en el bienestar, ayudan a reducir el agotamiento y, en consecuencia, influyen en que las personas decidan quedarse en la empresa (López Damián y Yee Villanueva, 2024).

5.3.Líneas futuras de investigación

A partir de lo trabajado en este estudio, quedan abiertas varias líneas que podrían explorarse más dentro de la psicología organizacional, sobre todo teniendo en cuenta cómo están cambiando los modelos de trabajo.

Una de ellas tiene que ver con las nuevas generaciones. Aunque se habla mucho de sus motivaciones, en realidad todavía falta información más concreta sobre qué es lo que realmente hace que estos perfiles elijan una empresa y decidan quedarse en ella. Como señalan Vizuite Muñoz et al. (2023), sería interesante profundizar en estos factores, por ejemplo, comparando el peso que tienen aspectos como el “salario emocional” o las oportunidades de crecimiento frente al salario económico, especialmente en perfiles junior o en la Generación Z. Un estudio cuantitativo aquí podría aportar datos bastante claros.

Otra línea que parece interesante es dejar de tratar el clima organizacional de forma generalista y empezar a diferenciar más según el tipo de puesto. No todos los roles dentro de una empresa tecnológica funcionan igual, ni tienen las mismas condiciones. En este sentido, siguiendo lo que propone Solís Alba (2022), podría analizarse si las prácticas de Recursos Humanos, por ejemplo, las orientadas a la conciliación laboral, tienen el mismo efecto en todos los perfiles. De esta manera se podría ver, por ejemplo, si el *burnout* se reduce de la misma forma en perfiles técnicos que en perfiles más creativos o de consultoría.

Otra cuestión que cada vez tiene más peso es el teletrabajo. Con equipos que apenas coinciden en tiempo real y sin contacto presencial, surge la duda de cómo se construye el vínculo con la empresa. En este sentido, podría ser útil analizar hasta qué punto cambia el sentido de pertenencia o el contrato psicológico, y si aparecen riesgos como el aislamiento profesional.

Por último, surge una línea bastante actual relacionada con el llamado “liderazgo algorítmico”. Cada vez es más común el uso de herramientas basadas en inteligencia artificial para medir el rendimiento de los empleados, y esto plantea bastantes preguntas. Más allá de la eficiencia, habría que analizar qué impacto tiene esto a nivel psicológico y observar hasta qué punto este tipo de control afecta a la confianza de los trabajadores. Estudiar este equilibrio entre el uso de datos y el bienestar del empleado podría aportar una visión interesante sobre hacia dónde están evolucionando los modelos de liderazgo en el entorno digital.

6. Conclusiones

Este Trabajo de Fin de Grado confirma que el clima organizacional no es un elemento secundario dentro de las empresas, sino un factor estratégico que impacta directamente en la retención del talento, especialmente en un sector tan dinámico y competitivo como el tecnológico. Durante el estudio, se ha visto cómo la percepción que los empleados tienen de su entorno laboral influye de manera decisiva en su decisión de quedarse o irse, reforzando la relación entre clima organizacional y rotación de personal.

El análisis de la literatura y del caso comparativo entre modelos opuestos, como los de Amazon y Deloitte, muestra que dimensiones como el liderazgo, las oportunidades de desarrollo profesional y la conciliación laboral no solo afectan a la experiencia diaria de los trabajadores, sino que también funcionan como barrera frente a la rotación evitable. Cuando estas dimensiones se gestionan bien, fomentan compromiso, satisfacción y sentido de pertenencia equilibrando el contrato psicológico del trabajador, pero si faltan o son insuficientes, aumenta la probabilidad de que los empleados inicien el proceso de abandono de Mobley descrito en la literatura. Esto confirma que la rotación no es un hecho aislado, sino la consecuencia de un deterioro gradual del vínculo entre el empleado y la organización. Además, este trabajo refuerza una idea clave en la gestión de recursos humanos actual: las personas son el principal activo estratégico de las empresas. Según los enfoques contemporáneos de gestión del talento, el capital humano es el motor de la innovación y de la ventaja competitiva (Chiavenato, 2009). Por eso, la rotación no debería verse solo como un dato numérico, sino también como una señal del estado interno de la organización y de la justicia de su intercambio social.

De cara al futuro, los retos serán más complejos. La digitalización, el teletrabajo, la inteligencia artificial y los nuevos modelos organizativos están cambiando la forma en que trabajamos y nos relacionamos con la empresa. En este contexto, el clima organizacional cobra aún más importancia, porque es uno de los pocos elementos capaces de generar cohesión, sentido y estabilidad en entornos cada vez más virtuales y cambiantes. Las organizaciones que no adapten su clima a estas nuevas realidades podrían enfrentarse a una rotación todavía más alta, sobre todo entre los perfiles más cualificados. También se observa un cambio en la relación empleado-organización. Las nuevas generaciones valoran la flexibilidad, el aprendizaje continuo y el bienestar psicológico, lo que obliga a las empresas a repensar sus estrategias tradicionales de retención. Por eso, la medición del clima organizacional se convertirá en una herramienta activa, capaz de anticipar problemas y construir entornos laborales más sostenibles.

En resumen, invertir en clima organizacional es una necesidad estratégica para las empresas del sector tecnológico. Mejorar el liderazgo, fomentar el desarrollo profesional y asegurar una conciliación adecuada no solo beneficia a los empleados, sino que también reduce los costes de rotación y potencia el rendimiento de las empresas. El desafío no será solo atraer talento, sino crear espacios donde las personas quieran quedarse, crecer y aportar valor de manera constante.

REFERENCIAS

- Adriano, J., y Callaghan, C. W. (2020). Work-life balance, job satisfaction and retention: Turnover intentions of professionals in part-time study. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 23(1), a3028. <https://doi.org/10.4102/sajems.v23i1.3028>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., y Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of management Perspectives*, 24(2), 48-64.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., y Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. <https://doi.org/10.1111/peps.12012>
- Amazon (2023). *2022 Annual Report*. https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2023/ar/Amazon-2022-Annual-Report.pdf
- Amazon (2024). *2023 Annual Report*. https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2024/ar/Amazon-com-Inc-2023-Annual-Report.pdf
- Amazon (2025a). *2024 Amazon Sustainability Report*. <https://sustainability.aboutamazon.com/2024-report>
- Amazon (2025b). *2024 Annual Report*. https://s2.q4cdn.com/299287126/files/doc_financials/2025/ar/Amazon-2024-Annual-Report.pdf
- Amazon, A. J. C. O. (2024, 16 septiembre). *Update from Amazon CEO Andy Jassy on return-to-office plans and manager team ratio*. Amazon News. <https://www.aboutamazon.com/news/company-news/ceo-andy-jassy-latest-update-on-amazon-return-to-office-manager-team-ratio>
- Arthur, M. B., Khapova, S. N., y Wilderom, C. P. M. (2005). Career success in a boundaryless career world. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 177-202.
- Blau, P. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Bosch, M. J., Riumalló, M. P., y Morgado, M. (2022). *Clima organizacional: ¿Cómo lo gestionamos?* (Guía práctica N° 29). Centro Trabajo y Familia, ESE Business School, Universidad de los Andes. https://www.esec.cl/esec/site/artic/20220321/asocfile/20220321151331/guia_29_clima_organizacional_lista.pdf
- Centeno Cox, A. J., y González Herrera, K. C. (2020). *Análisis de la rotación de personal: estudio de caso* [Tesis de Licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México].

- Chen, T. (2023). An Analysis of Amazon's High Turnover Rate. *Proceedings of Business and Economic Studies*, 6(3), 31-38. Bio-Byword Scientific Publishing. [10.26689/pbes.v6i3.5096](https://doi.org/10.26689/pbes.v6i3.5096)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill/Interamericana.
- De Vos, A., De Hauw, S., y Van der Heijden, B. I. (2011). Competency development and career success: The mediating role of employability. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 438–447.
- Delgado Llamas, S., López Torres, V. G., y 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 y Finanzas*, 10(1), 49-61.
- Deloitte España. (2024). *2024 Spain Impact Report*. Deloitte, S.L. <https://www.deloitte.com/es/es/about/governance/impact-report-2024.html>
- Deloitte España. (2025). *Informe de transparencia 2025*. Deloitte, S.L. <https://www.deloitte.com/es/es/legal/informe-transparencia.html>
- Deloitte Insights. (2024a). *2024 global Human Capital Trends*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. <https://www.deloitte.com/latam/es/services/consulting/research/tendencias-globales-de-capital-humano-2024.html>
- Deloitte Insights. (2024b). *Navigating the tech talent shortage*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/overcoming-the-tech-talent-shortage-amid-transformation.html>
- Deloitte. (2023). *Tendencias Globales de Capital Humano 2023*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. <https://www.deloitte.com/latam/es/services/consulting/research/tendencias-globales-de-capital-humano-2023.html>
- Deloitte. (2025). *2025 global Impact Report*. Deloitte Touche Tohmatsu Limited. <https://www.deloitte.com/global/en/about/governance/global-impact-report.html>
- 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>
- Estrada, R. (s. f.). *El costo de la rotación de personal*. Andean Ecuador Consultores Estratégicos C.L.; Deloitte Consulting.

- Gallup. (2024). *Employee retention depends on getting recognition right*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/650174/employee-retention-depends-getting-recognition-right.aspx>
- García-Treviño, I. L., y Alcalá-Salinas, C. A. (2025). Clima organizacional y rotación de personal en la industria manufacturera de Tamaulipas. *Revista Interdisciplinaria de Ingeniería Sustentable y Desarrollo Social*, 11(1). <https://doi.org/10.63728/riids.v11i1.349>
- Gorrionero González, J. (2020). *El proceso de rotación de personal en el sector IT. Análisis de un caso* [Trabajo de Fin de Máster, Universidad Autónoma de Madrid].
- Gutelius, B., y Pinto, S. (2023). *Pain Points: Data on Work Intensity, Monitoring, and Health at Amazon Warehouses*. Center for Urban Economic Development, University of Illinois Chicago. <https://doi.org/10.25417/uic.24435124>
- Hao, Y. J., y Wang, G. H. (2022). The Effect of Supportive Organizational Climate on Employee Turnover Intention: A Cross-Level Analysis. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 10, 334-355. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.103021>
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., y Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational behavior and human performance*, 34(2), 141-174.
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., y Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of applied psychology*, 102(3), 530. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Jamalulel, I., y Chang, C.-L. (2025). Work-Life Balance and Career Development: How Job Satisfaction Mediates Their Impact on Turnover Intention Among Indonesian Generation Z. *International Journal of Business and Society*, 26(3), 907-926. <https://doi.org/10.33736/ijbs.8302.2025>
- Kanwal, R. (2023). Organizational Climate and Turnover Intentions moderated by Leadership Style. *Digital Management Sciences Journal*, 1(1), 54-67. <https://doi.org/10.62854/dmsj.v1i1.5>
- Korn Ferry. (2018). *The talent crunch: Data-driven solutions to the global skills shortage*. https://www.kornferry.com/content/dam/kornferry/docs/article-migration/FOWTalentCrunchFinal_Spring2018.pdf
- Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., y Liden, R. C. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485–500. <https://doi.org/10.1037/a0021452>

- Lestari, D., y Margaretha, M. (2021). Work life balance, job engagement and turnover intention: Experience from Y generation employees. *Management Science Letters*, 11, 165–170.
- LinkedIn. (2024). *Informe sobre el aprendizaje en el lugar de trabajo 2024*. <https://learning.linkedin.com/content/dam/me/business/en-us/amp/learning-solutions/images/wlr-2024/reports/2024-Workplace-Learning-Report-Spanish.pdf>
- Littlewood Zimmerman, H. F. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*, 97, 7-25.
- Litwin, G. H., y Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.
- López Damián, J. A., y Yee Villanueva, E. (2024). Las 5E del Endomarketing para reducir la rotación de personal en las Pymes. *Enfoques. Revista de Investigación en Ciencias de la Administración*, 8(30), 126-144. <https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v8i30.184>.
- Martínez-Mejía, E., y López-Herrera, F. (2022). Hacia un modelo de relaciones de intercambio psicosocial en las organizaciones públicas y privadas. *Contaduría y Administración*, 67(2), 142–164.
- Mata, A. (2026, 28 de enero). Deloitte roza el +10% en ingresos gracias al tirón de Transacciones, Tecnología y Auditoría. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/empresas/2026-01-28/deloitte-ingresos-transacciones-tecnologia-auditoria_4291742/
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240.
- Moreno, D. C. (2012). El Clima Organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de Abordaje. *UNAD, Bogota*.
- 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.
- Natawijaya, N., Haryono, P. M. B., Saparso, y Winoto, H. (2018). The Effect of Leadership and Organizational Climate on Turnover Intention Mediated by Job Satisfaction. *In Proceedings of the 7th International Conference on Entrepreneurship and Business Management (ICEBM Untar 2018)*, 289-295.
- Nouri, H., y Parker, R. J. (2013). Career growth opportunities and employee turnover intentions in public accounting firms. *The British Accounting Review*, 45, 138–148.
- Orellana, B. J. S., y Portalanza, C. A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de negocios*, 5(11), 117-125.

- Pons Verdú, F. J., y 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. <https://dx.doi.org/10.5093/tr2012a7>
- Prasad, K. D. V., Rao, M., Vaidya, R., Sriyogi, K., Singh, S., y Srinivas, V. (2025). The relationship between work-life balance and psychological well-being: an empirical study of metro rail travelers working in the information technology sector. *Frontiers in Psychology*, 15, 1472885. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1472885>
- 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.
- Ribeiro-Tupinamba, A. C., y Castro, P. M. (2011). The Impact of Organizational Climate on the Turnover Intention of Call-center Employees. *The International Journal of Knowledge, Culture and Change Management*, 10.
- Robles, F. V., Napán, A. C., y 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. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.02.029>
- Rodríguez, M. C., Dabos, G. E., y 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.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., y Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual review of psychology*, 64(1), 361-388.
- Segal, E. (2022). *Amazon responds to release of leaked documents showing 150% annual employee turnover*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/edwardsegal/2022/10/24/amazon-responds-to-release-of-leaked-documents-showing-150-annual-employee-turnover/>
- Solís Alba, M. F. (2022). *Las buenas prácticas de RRHH que promueven el empoderamiento psicológico y el compromiso de los empleados. Disminución del síndrome de burnout* [Trabajo Fin de Máster, Universidad Pontificia Comillas].
- Stringer, R. (2001). *Leadership and Organizational Climate*. Prentice-Hall.
- Suguna, K. (2014). Organizational Climate-Differing Concepts and Measurements. *Global Journal of Research in Management*, 4(1), 67.
- Terrones Mayta, R. E., y Haro Zea, K. L. (2024). Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores: revisión 2013-2023. *Tendencias*, 25(2), 247-277.

- The Guardian. (2024, 16 de septiembre). *Amazon mandates five days a week in office starting next year*. <https://www.theguardian.com/technology/2024/sep/16/amazon-in-person-office-policy>
- TMI - Talent Management Institute. (2025). *Amazon's HR Evolution: Lessons from a Global Leader*. <https://www.tmi.org/blogs/amazons-hr-evolution-lessons-from-a-global-leader>
- Vázquez, D., y Kim, E. (2022, 19 de diciembre). "Estrés, agotamiento, rotación y un ambiente despiadado": Un estudio interno de Amazon critica la cultura de la empresa. *Business Insider* España. <https://www.businessinsider.es/tecnologia/estudio-critica-amazon-estres-rotacion-ambiente-interno-1170584>
- Velando Rodríguez, M. E. (2004). El proceso de abandono voluntario: revisión de las principales aportaciones realizadas en la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 157-169.
- Vizuite Muñoz, J. M., Zambrano Lizano, L. C., y Aldaz Calero, X. F. (2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(36), e2301051. <https://doi.org/10.46652/rgn.v8i36.1051>

ANEXOS

ANEXO A

TABLA A1

Comparativa de conciliación trabajo-vida personal y agotamiento laboral según modalidad de trabajo

Modalidad de trabajo	% Fuertemente de acuerdo: Mantengo un balance saludable entre trabajo y compromisos personales	% Agotado muy a menudo o siempre
Exclusivamente remoto	33%	24%
Híbrido	27%	27%
Presencial (con capacidad remota)	25%	27%

Nota. Elaboración propia a partir de datos de Gallup, WI Q2 2024