

16 Congreso Internacional de Ciencias Sociales, Humanidades, Salud y Educación

Relación entre el clima organizacional y la rotación de personal

Profesora Luz Clara Gallardo Mejía
Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico del Cuautla, México

RESUMEN

El objetivo principal de este trabajo fue explicar la relación que existe entre el clima organizacional y la rotación de personal en una empresa comercializadora, con el propósito de identificar áreas de mejora que permitan proponer estrategias para reducir la rotación de personal. Se empleó un enfoque cuantitativo, no experimental, de tipo transversal con un diseño correlacional; la muestra censal estuvo compuesta por 65 empleados, a quienes se les aplicó dos instrumentos, mismos que presentaron alto grado de confiabilidad. Las dimensiones analizadas en el instrumento de clima organizacional son: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales; mientras que la rotación de personal se analizó mediante 3 dimensiones presentadas como factores predictivos: rotación voluntaria, rotación inevitable y rotación involuntaria. Los resultados indicaron una correlación significativa entre las dos variables, en donde el valor de $p=0.001$ (<0.05), por otro lado, el coeficiente de correlación de Pearson $r_{xy} = -0.620$, sugiere una correlación negativa fuerte; esto significa que a medida que una variable cambie, la otra tiende a variar en la dirección opuesta, por lo que una mejora en el clima organizacional, puede estar asociada en una menor predisposición de los empleados a abandonar el trabajo, lo que debe ser considerado por los directivos para mantener un balance entre satisfacción laboral y retención del talento, tomando en cuenta también que, en la evaluación, el nivel de percepción tanto del clima organizacional como de la rotación de personal, se ubicó en términos medios, lo que sugiere cierta incertidumbre. La implementación de estrategias acompañadas de un seguimiento continuo podría permitir a la empresa reducir la rotación, contribuir al bienestar individual de los empleados y reforzar la competitividad de la organización, así como reducir los costos asociados a este fenómeno.

ABSTRAC

The main objective of this study was to explain the relationship between organizational climate and employee turnover in a marketing company, with the purpose of identifying areas for improvement that would allow for proposing strategies to reduce employee turnover. A quantitative, non-experimental, cross-sectional approach with a correlational design was used; the census sample consisted of 65 employees, to whom two instruments were administered, which presented a high degree of reliability. The dimensions analyzed in the organizational climate instrument are: self-realization, job involvement, supervision, communication, and working conditions; while employee turnover was analyzed through three dimensions presented as predictive factors: voluntary turnover, inevitable turnover, and involuntary turnover. The results indicated a significant correlation between the two variables, where the p value = 0.001 (<0.05), on the other hand, the Pearson correlation coefficient $r_{xy} = -0.620$, suggests a strong negative correlation. This means that as one variable changes, the other tends to vary in the opposite direction, so an improvement in the organizational climate may be associated with a lower predisposition of employees to leave their jobs, which should be considered by managers to maintain a balance between job satisfaction and talent retention, also taking into account that, in the evaluation, the level of perception of both the organizational climate and staff turnover was located in average terms, which suggests some uncertainty. The implementation of strategies accompanied by continuous monitoring could allow the company to reduce turnover, contribute to the individual well-being of employees and strengthen the competitiveness of the organization, as well as reduce the costs associated with this phenomenon.

Palabras clave. Clima organizacional, rotación de personal, intención de abandono, estrategia, gestión, recursos humanos.

CONTEXTUALIZACIÓN

A lo largo del tiempo, la administración ha evolucionado significativamente. En sus inicios, bajo la perspectiva de la administración científica, el trabajador era considerado simplemente como una pieza más dentro de la organización. Sin embargo, con el surgimiento de nuevas teorías y en respuesta a las crecientes necesidades y demandas del entorno, esta visión ha cambiado. En la actualidad, dentro de la denominada sociedad del conocimiento, los empleados son reconocidos como elementos fundamentales para el funcionamiento y éxito de las organizaciones; este cambio de paradigma ha dado lugar a conceptos como capital intelectual, capital humano y talento humano, los cuales destacan la importancia de los conocimientos y experiencias que los trabajadores aportan. Estos activos intangibles son esenciales para el desempeño eficiente de las actividades organizacionales y para el logro de los objetivos empresariales, por ello, es crucial que las organizaciones valoren y retengan este capital intelectual, ya que representa una fuente significativa de ventaja competitiva y sostenibilidad en el ámbito comercial actual (González, et al., 2018).

Dentro de esta evolución, surge también el concepto de clima organizacional, el cual se ha desarrollado para reconocer la importancia de crear un entorno laboral que satisfaga las necesidades fundamentales de los empleados, este entorno se caracteriza por una relación de reciprocidad entre la organización y sus trabajadores, donde ambos colaboran y se benefician mutuamente (Sánchez, et al., 2016; Simón, 2019).

En el contexto actual de mercados altamente competitivos, las organizaciones enfrentan el desafío de adaptarse a nuevas estrategias de gestión para mantenerse vigentes. Uno de los principales retos es reducir la rotación de personal y retener a los empleados más valiosos. Según Pérez (2020), aproximadamente el 70% de las empresas a nivel mundial enfrentan dificultades para cubrir sus necesidades de personal debido a la escasez de talento disponible.

En México, esta problemática también es evidente, ya que, según información de Excélsior, (2023) la rotación laboral en la economía formal alcanza un 16% en 2022; este fenómeno varía entre sectores, siendo más pronunciado en la industria manufacturera, donde la rotación puede llegar hasta el 50%, y en el sector retail con tasas de hasta el 23%. Factores como la falta de oportunidades de desarrollo profesional, salarios poco competitivos y ambientes laborales desfavorables contribuyen significativamente a esta alta rotación. Por ello es esencial que las empresas implementen estrategias enfocadas en mejorar el clima organizacional, ofreciendo condiciones laborales que promuevan la satisfacción y permanencia del talento humano (González, et al., 2018).

PLANTEAMIENTO

Un entorno de clima organizacional favorable se puede fortalecer el sentido de pertenencia y el compromiso de los empleados, mientras que un ambiente negativo se asocia frecuentemente con una mayor rotación de personal, lo cual acarrea costos y efectos adversos para la organización (Salazar, et al., 2009; Toro & Sanin, 2013). Por otro lado, la rotación de personal, tanto la real como la potencial es un fenómeno crítico para las empresas, ya que sin gestión adecuada puede ser un factor diferenciador para mejorar la eficiencia y competitividad (Mota & Oliva, 2019). Por ello, es esencial analizar las causas que motivan la rotación y su relación con el clima organizacional, con el fin de desarrollar estrategias que mitiguen sus efectos en la organización y en sus colaboradores.

En ese sentido, la rotación de personal, definida como el índice que mide las bajas laborales reales y las intenciones de abandono del empleo, es uno de los principales problemas asociados a un clima organizacional inadecuado (Salazar, et al., 2009). Bajo este planteamiento, según los registros de una empresa comercializadora de abarrotes al mayoreo en México, durante 2023 se observó un promedio anual de rotación de personal del 12.8%, sin embargo, este índice presentó variaciones significativas a lo largo del año como se describe a continuación:

- Picos altos: febrero (23.08%), marzo (22.66%), agosto (18.38%) y julio (17.22%)
- Índices bajos: octubre (4.24%), junio (5.62%), noviembre (5.74%) y diciembre (5.06%).

Para la empresa estas variaciones son significativas, ya que le representan costos importantes en la capacitación y en el reclutamiento de nuevos integrantes para poder cubrir las vacantes y por consiguiente la disminución en la productividad y competitividad de la empresa, ya que con los empleados insuficientes se tienen que realizar todas las tareas y actividades necesarias para el funcionamiento de la organización. Por lo tanto, surge la pregunta ¿Cuál es la relación que existe entre la percepción del clima organizacional evaluada a través de cinco dimensiones y la intención de rotación de personal evaluada a través de tres factores predictivos de los trabajadores de una empresa comercializadora?

OBJETIVO DE ESTUDIO

Explicar la relación que existe entre la percepción del clima organizacional y la intención de rotación de personal evaluada de los trabajadores de una empresa comercializadora, con el propósito de identificar áreas de mejora que permitan proponer estrategias para reducir la rotación de personal.

MARCO TEÓRICO

CLIMA ORGANIZACIONAL

Hoy en día las organizaciones forman parte del entorno social del ser humano, pero fue a partir del siglo XX, que las primeras teorías se tornan y enfocan al pensamiento administrativo, surgiendo en diversos lugares y contextos del desarrollo de las empresas a la par con el desarrollo tecnológico, y a partir de ahí se plantea a la administración como la concebimos hoy en día y a la organización como una manifestación social del ser humano; en base a ese desarrollo teórico, actualmente, muchas organizaciones concentran su atención en desarrollar estrategias que les permitan mantener la mejor relación entre empleado y organización (Arano, et al., 2016).

En la actualidad, la gestión del recurso humano se fundamenta en el análisis del clima organizacional como una práctica esencial para el funcionamiento eficaz de las empresas (García, et al., 2020). Este enfoque busca comprender el entorno en el cual los colaboradores desempeñan sus funciones, reconociendo que dicho ambiente influye directamente en su rendimiento individual. Al optimizar el clima laboral, se facilita una combinación eficiente de recursos, lo que contribuye a que las organizaciones se mantengan competitivas y alcancen sus objetivos estratégicos (Nery, et al., 2019; Chirinos, et al., 2018).

Resulta evidente la atención de las empresas puesta sobre el clima organizacional, pero a pesar de ello, actualmente no existe un consenso por parte de los investigadores y expertos en la definición de este constructo, considerado así, según García, et al. (2020) porque obedece a un término que se creó en el contexto de una disciplina a razón de poder definir un fenómeno o una variable latente a través de factores, lo cual hace necesario un proceso de operacionalización para su análisis, en este caso el constructo clima organizacional parte de la comparación con el clima atmosférico, desde este contexto se entiende como el ambiente en los que se encuentran inmersos los integrantes de una organización.

La comprensión del clima organizacional se fundamenta en teorías que explican la interacción entre el individuo y su entorno laboral, las dos más significativas según Chiavenato (2011) y García, et al. (2020) son:

Teoría del Campo, adaptada a la psicología social por Kurt Lewin en 1935, y que sirve para entender la relación del individuo y su entorno; en la cual el campo se encuentra conformado por el individuo y el clima psicológico específicamente para ese individuo, lo mismo aplica de forma grupal vistos como un todo, en el cual introduce el término atmósfera social, desde esa perspectiva la importancia del clima trasciende porque sirve para explicar otros aspectos de la organización;

Teoría de los Sistemas, surge en la década de los 60 y establece que el comportamiento humano está influenciado por la interacción entre las características individuales y los elementos del entorno en un momento específico, este enfoque sistémico proporciona la base conceptual para entender el clima organizacional como una variable dinámica resultado de la constante interacción entre el individuo y su contexto laboral.

En ese sentido, el clima organizacional representa un equilibrio entre los aspectos objetivos y subjetivos que inciden en las relaciones interpersonales, el comportamiento de los integrantes y, en última instancia, en la productividad y la satisfacción general (Cueva & Macancela, 2016; García, 2009; García et al., 2020).

DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

En ese orden de ideas, según Brunet (1987) la definición de clima organizacional se basa en la interacción dinámica entre los factores propios de la organización, como su estructura y procesos, y las características individuales de sus miembros, lo que genera percepciones específicas; a partir del análisis de estas percepciones, es posible explorar cómo las características organizacionales influyen en el desempeño de los colaboradores. El análisis del clima organizacional contempla tres categorías principales de variables:

- a) variables organizacionales, como el tamaño y la estructura de la empresa;
- b) variables individuales, que incluyen aspectos como la motivación y las actitudes individuales, y
- c) las variables resultantes, que se reflejan en indicadores como la productividad y la satisfacción laboral.

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, es posible definir al clima organizacional como una variable multidimensional determinada por la combinación de los diferentes componentes individuales y organizacionales, que tienen un efecto en la percepción de sus integrantes que se hace presente en el comportamiento de estos y que esa percepción puede ser similar entre ellos, pero es diferente a cualquier otra empresa y tiene efectos en toda la organización.

La evaluación del clima organizacional implica considerar diversas dimensiones, que varían significativamente dependiendo del enfoque teórico adoptado, lo que puede generar confusión en su análisis conceptual. Los instrumentos más destacados para diagnosticar el clima organizacional seleccionan diferentes dimensiones según el criterio de sus autores, lo que refleja la variabilidad en su caracterización (Sotelo & Figueroa, 2017). Esto hace que la medición del clima organizacional sea particular a cada organización y a las necesidades específicas que está presente; esta flexibilidad, aunque útil, añade complejidad, ya que cualquier dimensión utilizada en su diagnóstico puede influir en su percepción, sin embargo, este mismo proceso ofrece una base para identificar oportunidades de mejora (García, 2009; García, 2020).

ROTACIÓN DE PERSONAL

El ser humano es un ser social que necesita de otros individuos para alcanzar objetivos que no podría lograr de manera individual, la cooperación entre los seres humanos conlleva a la creación de organizaciones; una organización es un sistema que se compone de dos o más personas para la realización de actividades coordinadas entre sí, siempre y cuando esas personas sean capaces de comunicarse y estén dispuestas a participar en las acciones para lograr un objetivo común, aunque esa disposición sea diferente entre una y otra (Chiavenato, 2011).

CONCEPTO DE ROTACIÓN DE PERSONAL

La rotación de personal es un fenómeno inherente a toda organización, pues refleja los movimientos naturales de entrada y salida de empleados por diversos motivos, tanto internos como; si esta rotación es provocada y le permite movimientos de personal necesarios para mejorar la calidad de su potencial humano, se dice que está controlada; pero si no es provocada por la misma organización, entonces hay que encontrar las razones que están ocasionando dicha rotación y los impactos sobre la misma (Chiavenato, 2009).

De acuerdo con Márquez et al. (2021), los movimientos de personal exigen que los departamentos de recursos humanos realicen continuamente tareas como reclutamiento, selección y capacitación. Si bien la rotación no puede eliminarse completamente, su reducción es un objetivo clave para minimizar pérdidas en productividad, costos asociados y interrupciones en los procesos; la retención de empleados de alto rendimiento es fundamental para evitar estos efectos negativos.

Por su parte, Robbins (2009), Chiavenato (2009) y Chiavenato (2011) coinciden en que la rotación de personal se define como la fluctuación de empleados entre una organización y su entorno, la cual puede ser de naturaleza voluntaria o involuntaria. Esta se mide en términos del volumen de personas que entran y salen de la empresa durante un período de tiempo determinado, siendo un indicador clave para evaluar la estabilidad laboral y el ambiente organizacional.

CAUSAS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Desde una perspectiva más amplia, Chiavenato (2011) y Robbins (2009) afirman que la rotación de personal puede originarse por múltiples factores, tales como motivos individuales, factores organizacionales y causas externas:

Motivos individuales:

- insatisfacción laboral,
- mejores oportunidades externas,
- falta de desarrollo profesional
- problemas personales.

Factores organizacionales:

- deficiencias en la gestión,
- liderazgo inadecuado,
- salarios poco competitivos y
- ambientes laborales tóxicos.

Causas externas:

- cambios en la economía,
- dinámicas del mercado laboral y
- demandas de la industria.

LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA ROTACIÓN DE PERSONAL

La insatisfacción laboral es ampliamente reconocida como uno de los principales factores que impulsan la rotación de personal; cuando los empleados se sienten insatisfechos con aspectos de su entorno laboral, como la remuneración, las oportunidades de desarrollo, el ambiente laboral o la relación con sus supervisores, su motivación y compromiso disminuyen, lo que aumenta la probabilidad de que busquen otras oportunidades laborales. Por otro lado, una alta rotación laboral puede generar inestabilidad y afectar negativamente la moral de equipo, creando un círculo vicioso en el que la constante entrada y salida de personal agrava la insatisfacción general (Arano et al., 2016; Vallejo, 2014).

La rotación de personal no solo implica un gasto económico directo, sino que también afecta de manera significativa los aspectos cualitativos de la organización, para minimizar su impacto, las empresas deben implementar estrategias efectivas de retención, como la mejora de las condiciones laborales, programas de reconocimiento y desarrollo profesional, y la creación de un ambiente de trabajo atractivo y motivador (Álvarez, 2020; Chiavenato, 2011).

METODOLOGÍA

Se empleó un enfoque cuantitativo, no experimental, de tipo transversal con un diseño correlacional; una vez revisados los criterios de inclusión y exclusión, la muestra censal estuvo determinada por 65 empleados de los diferentes departamentos, a quienes se les aplicó dos instrumentos, uno para cada variable de estudio, mismos que presentaron alto grado de confiabilidad. Las dimensiones analizadas en el instrumento de clima organizacional son: autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales (Palma, 2004). Mientras que la rotación de personal se analizó mediante 3 dimensiones presentadas como factores predictivos: rotación voluntaria, rotación inevitable y rotación involuntaria (Rojas, 2022).

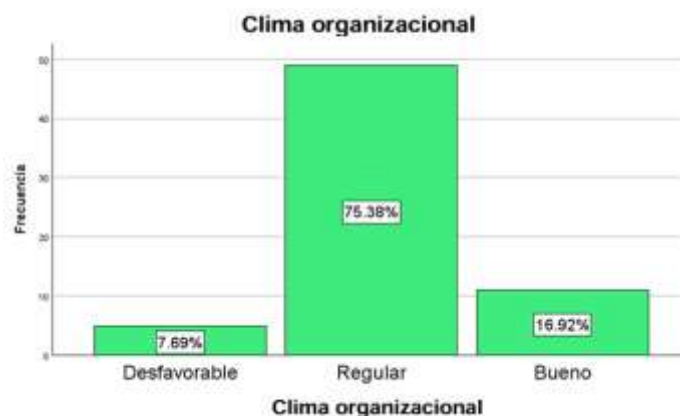
La aplicación de los cuestionarios se realizó de manera manual, 50 ítems dedicados a la medición del clima organizacional y 22 ítems para medir la de la rotación de personal, después se procedió a la captura y análisis de los datos obtenidos. Con la ayuda de la herramienta de la hoja de cálculo de Microsoft Excel se procedió a la captura y tabulación de la información, una vez organizados y sistematizados en la base de datos de Excel, se exportaron al programa estadístico IBM-SPSS en la versión 30, en el cual se obtuvieron las frecuencias estadísticas, tablas, gráficos y otras estadísticas para facilitar la interpretación de los

resultados y su vinculación con los objetivos del estudio. En una primera instancia se realizó un análisis descriptivo sobre las dos variables. Por otro lado, a través del análisis inferencial, se evalúan las relaciones entre las variables estudiadas

RESULTADOS

El análisis general de la percepción del clima organizacional de los trabajadores, evaluada mediante cinco dimensiones clave, muestra que la mayoría de los encuestados (75.4%) perciben el ambiente laboral en un nivel regular, como se aprecia en la Figura 1 por otro lado, un 16.9% de los participantes considera que el clima organizacional es bueno o favorable y un 7.7% percibe el clima organizacional como desfavorable.

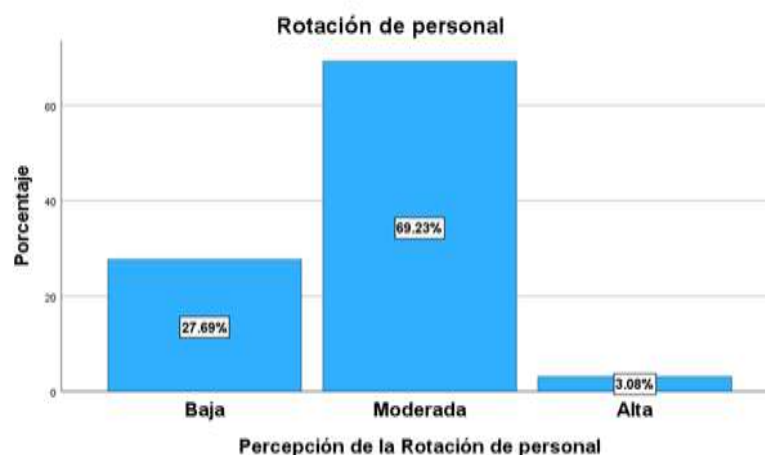
Figura 1 Percepción general del clima organizacional de una empresa comercializadora



Elaboración propia a partir de los datos obtenidos. Procesado en SPSS

En el análisis general de la rotación de personal, como se observa en la Figura 2, el 69.2% de los encuestados percibe los factores predictivos, es decir lo que antecede a la rotación de personal, en un nivel moderado, lo que sugiere cierta estabilidad en la organización, aunque persisten áreas de mejora. Por otro lado, el 27.7 % considera estos factores en un nivel bajo, lo que podría indicar satisfacción con las consideraciones laborales y menor intención de abandonar la empresa. Sin embargo, el 3.1% percibe estos factores en un nivel alto, lo cual representa un foco de atención, ya que este grupo podría estar experimentando insatisfacción laboral y potencial riesgo de rotación.

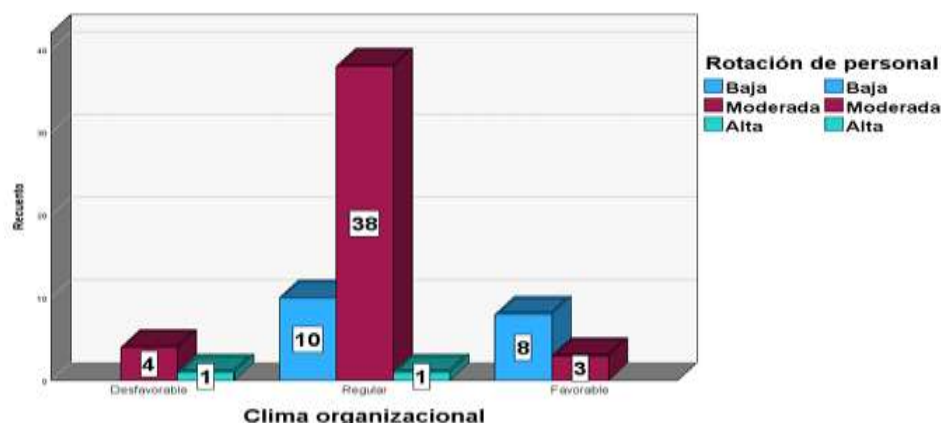
Figura 2 Percepción general de la rotación de personal medida a través de tres factores predictivos.



Elaboración propia a partir de los datos obtenidos. Procesado en SPSS

El análisis de la relación entre el clima organizacional y la rotación de personal revela tendencias significativas en la percepción del ambiente laboral y su impacto en la intención de permanencia o salida de los trabajadores de la empresa comercializadora, como se puede observar en la Figura 3.

Figura 3 Análisis del clima organizacional y la rotación de personal



Elaboración propia a partir de los datos obtenidos. Procesado en SPSS.

La mayoría de los empleados con clima favorable experimentan rotación baja o moderada: sin embargo, un clima regular es el más frecuente entre quienes reportan rotación moderada, lo que indica que, aunque no es necesariamente negativo, si presenta deficiencias. Estos resultados sugieren que, aunque la mayoría del personal no percibe la rotación involuntaria como un problema grave, es importante que la empresa mantenga prácticas de gestión claras y transparentes en cuanto a las causas de desvinculación.

La Tabla 1 representa el análisis de correlación que existe entre el clima organizacional y la rotación de personal de manera global, integrando todas las dimensiones que conforman ambas variables de estudio. Este análisis permite evaluar la fuerza y dirección de la relación existente entre las variables.

Tabla 1 Correlación de Pearson entre el clima organizacional y la rotación de personal.

		Clima Organizacional	Rotación Laboral
Clima Organizacional	Correlación de Pearson	1	-.620**
	Sig. (bilateral)		<.001
	N	65	65
Rotación Laboral	Correlación de Pearson	-.620**	1
	Sig. (bilateral)	<.001	
	N	65	65

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Nota: Elaboración propia a partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

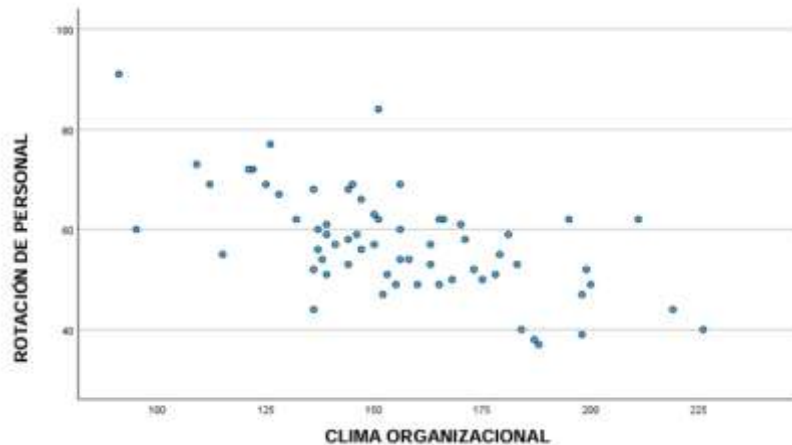
INTERPRETACIÓN

El análisis estadístico realizado evidenció una relación negativa fuerte entre las variables de estudio clima organizacional y rotación de personal, con un coeficiente de correlación de Pearson $r_{xy} = -0.620$, este resultado indica que a medida que se modifica el clima organizacional, se observa una disminución en los niveles de rotación de personal. De acuerdo con los criterios propuestos por Hernández et al. (2018), una correlación en este rango es considerada significativa y relevante desde el punto de vista estadístico y práctico. Asimismo, el grado de significancia obtenido ($p = 0.001$) es menor al nivel crítico de 0.05, lo que confirma que la relación entre las variables no es producto del azar.

Estos hallazgos sugieren que lograr un clima organizacional favorable puede desempeñar un papel

crucial en la retención del talento dentro de la organización. La representación gráfica de estos resultados, mostrada en la Figura 4 facilita la visualización del comportamiento de las variables y refuerza la evidencia obtenida mediante el análisis cuantitativo.

Figura 4 *Correlación entre clima organizacional y rotación de personal*



Elaboración propia. A partir de los datos del instrumento aplicado. Procesados en SPSS.

Este hallazgo se relaciona con el resultado de la evaluación general que se ubicó en un nivel 75.4% lo que sugiere que la empresa está experimentando un clima organizacional regular que, aunque favorece la satisfacción de los empleados en ciertos aspectos, también puede estar contribuyendo a una mayor rotación voluntaria, es decir, los empleados están más dispuestos a buscar nuevas oportunidades. Sin embargo, es importante resaltar que una rotación alta, incluso si está vinculada a un clima organizacional positivo, podría ser perjudicial para la organización si se traduce en pérdida del talento valioso y aumento de los costos asociados con la contratación y la capacitación de nuevos empleados (Chiavenato, 2011; Robbins, 2009).

A través del análisis estadístico, los resultados confirman la existencia de relaciones significativas y negativas entre las dimensiones del clima organizacional y la rotación de personal.

En particular, el coeficiente de correlación de Pearson reflejó que:

- Supervisión ($r_{xy}=-0.598$) y condiciones laborales ($r_{xy}=-0.537$) mostraron las correlaciones negativas más fuertes con la rotación de personal, lo que implica que una mejora de estas dimensiones reducirá de manera considerable la intención de los empleados de abandonar la organización.
- Involucramiento laboral ($r_{xy}=-0.510$) y comunicación ($r_{xy}=-0.479$) también presentaron correlaciones negativas importantes, lo que resalta la relevancia de fortalecer el compromiso de los trabajadores y garantizar un flujo de información claro, preciso y oportuno en la empresa.
- Finalmente, autorrealización ($r_{xy}=-0.462$) evidenció una correlación negativa moderada, indicando que, aunque es un aspecto relevante, tiene un impacto menor en comparación con las otras dimensiones.

CONCLUSIONES

Las conclusiones y recomendaciones que a continuación se presentan surgen de los hallazgos de este estudio y están dirigidas a aportar estrategias que optimicen las condiciones laborales, fomenten el compromiso de los empleados y, en última instancia, fortalezcan la relación entre las variables analizadas.

La mayoría de los trabajadores presentan una intención de rotación moderada que es el 69.2%, mientras que la rotación baja se observa en el 27% y la intención alta en solo el 3.1%. esto sugiere que, si bien la mayor parte del personal no está en riesgo inmediato de salir de la empresa, existen factores que pueden estar influyendo en su percepción sobre su permanencia.

LOS RESULTADOS PERMITEN IDENTIFICAR LAS SIGUIENTES ÁREAS PRIORITARIAS DE MEJORA

- El fortalecimiento del desarrollo profesional: se recomienda implementar programas de capacitación y

crecimiento profesional para mejorar la percepción de autorrealización y reducir la intención de rotación.

- El fortalecimiento de la dimensión supervisión podrá traducirse en estrategias como la implementación de capacitaciones para líderes y supervisores, fomentando relaciones laborales más efectivas basadas en apoyo, orientación y/o retroalimentación continua.
- En el caso de las condiciones laborales, los resultados sugieren que invertir en infraestructura, herramientas y beneficios psicosociales podría impactar directamente en la satisfacción laboral y reducir la intención de rotación. Evaluar aspectos como la carga de trabajo, beneficios y ambiente físico para garantizar que los empleados se sientan cómodos y valorados en su entorno laboral.
- Las dimensiones de comunicación e involucramiento laboral destacan en la importancia de promover un sentido de pertenencia entre los trabajadores, alineándolos con los objetivos organizacionales a través de una cultura laboral más participativa y transparente.

Esto podría interpretarse en el contexto de que una mejora en el clima organizacional puede hacer que los empleados se sientan más cómodos para buscar nuevas oportunidades, especialmente si las condiciones dentro de la organización no ofrecen suficientes incentivos para la permanencia.

En conclusión, controlar la rotación de personal no solo es una medida económica, sino también una estrategia para consolidar la sostenibilidad organizacional a largo plazo. Invertir en el bienestar, el desarrollo y la satisfacción de los empleados se traduce en una mayor productividad, cohesión en los equipos de trabajo y una ventaja competitiva sostenible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, D., 2020. *Rotación de personal ¿qué es y cómo combatirla?*. México: Plaza y Valdés. .
- Arano, R., Escudero, J. & Defín, L., 2016. El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: una aproximación.. *Revista de la Universidad Veracruzana*, pp. 9-14.
- Brunet, L., 1987. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias.. En: s.l.:Editorial Trillas.
- Chiavenato, I., 2009. *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito de las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. .
- Chiavenato, I., 2011. *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. s.l.:McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V..
- Chirinos, Y., Merino, V. & Marínez, C., 2018. El clima organizacional en el emprendimiento sostenible.. *Escuela de Administración y Negocios. EAN*(, pp. 46-61.
- Cueva, M. & Macancela, M., 2016. *Diagnóstico del clima organizacional en el personal administrativo y de servicio de la universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca en el período octubre 2015- febrero 2016..* [Arte] ((Tesis de licenciatura). Universidad Salesiana.).
- Excelsior, 2023. México, con alta rotación de personal; retención de talento, el reto. *Excelsior*, 25 04.
- García, M., 2009. Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de Administración*, Volumen 42, pp. 43-61.
- García, M., Vesga, J. & Gómez, C., 2020. Clima organizacional: Teoría y práctica. *Universidad Católica de Colombia*.
- González, M., Carrera, O., Ortiz, A. & González, .., 2018. "Los efectos de la rotación de personal en la gestión del conocimiento de las empresas en México". *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 13(2), pp. 260-267. Disponible en <https://acortar.link/hVVdb2>.
- Hernández, J. y otros, 2018. Sobre el uso adecuado del coeficiente de correlación de Pearson: definición, propiedades y suposiciones.. *Archivos Venezolanos de Farmacología*, 37(5), pp. 587-601.
- Macario, F., 2021. *Rotación de personal y clima organizacional..* [Arte] ((Tesis de grado). Universidad Lándivar).
- Márquez, A., Villegas, F., Moreira, J. & Gaibor, A., 2021. Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. *Revista Conrado*, 17(80), pp. 371-381..
- Mota, J. & Oliva, M., 2019. La rotación de personal. Un caso de estudio .. *Cuatro Editores*.
- Nery, S., Celaya, R. & Prado, C., 2019. Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano.. *Universidad y Empresa*, 21(37), pp. 9-30.

- Palma, S., 2004. Escala Clima Laboral CL-SPC-.. *Universidad de Lima*..
- Pérez, A., 2023. *El abandono de los puestos de trabajo y la dificultad para atraer y retener el capital humano en las empresas*.. [Arte] (Universidad Politécnica de Valencia).
- Robbins, S., 2009. *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*.. Séptima ed. México: Prentice Hall.
- Rojas, F., 2022. *Clima organizacional y rotación de personal en la empresa Makro S.A., Villa El Salvador - 2020*.. [Arte] (Universidad Autónoma de Perú.).
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. & Cañedo, R., 2009. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 20(4), pp. 67-75.
- Sánchez, J., Olvera, P., Herrera, R. & Peimbert, M., 2016. Diagnóstico de clima organizacional en una Institución de Salud del Sector Gobierno. *El Buzón de Paccioli*, Volumen 95, pp. 4-15.
- Simón, S., 2019. *Diagnóstico del clima organizacional*. Universidad de Lima Perú. s.l.:s.n.
- Sotelo, J. & Figueroa, E., 2017. El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior.. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*., 8(15), pp. 582-609.
- Toro, F. & Sanin, A., 2013. Gestión del clima organizacional. Intervención basada en evidencias. *CINCEL*.
- Vallejo, D., 2014. *La Satisfacción Laboral y su relación con la rotación de personal en los Guardias de Seguridad en la Empresa Vicosa Cia. Ltda*.. [Arte] ((Tesis de licenciatura). Universidad Central de Ecuador).