

ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU IMPACTO EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LAS INSTITUCIONES
STAFF TURNOVER AND ITS IMPACT ON THE ORGANIZATIONAL CLIMATE OF INSTITUTIONS

Autores: ¹Ángel Fabian Cruz Alvear.

¹ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9516-0039>

¹E-mail de contacto: angelfabiancruz@gmail.com

Afiliación:^{1*2*}Investigador independiente, (Ecuador).

Artículo recibido: 15 de Febrero del 2026

Artículo revisado: 18 de Febrerodel 2026

Artículo aprobado: 23 de Febrero del 2026

¹Economista graduado de la Universidad Central del Ecuador, (Ecuador). Especialista en Gestión de Proyectos graduado en la Fundación Alemana para el Desarrollo Internacional, (Alemania). Máster en Asesoría a Empresas graduado de la Universidad de León, (España). Máster en Asesoría a Empresas graduado de la Organización Industrial de Madrid, (España). Máster en Innovación y Derecho Empresarial graduado de la Universidad de Barcelona, (España). Doctor Honoris Causa por la Universidad GESTALT de México, (México).

²Economista graduado de la Universidad Central del Ecuador, (Ecuador). Máster Executive en Dirección Financiera de la Escuela de Organización Industrial de Madrid, (España). Máster en Riesgos Financieros de la Escuela Politécnica del Litoral ESPOL, (Ecuador). Máster en Procesos Universidad de las Américas, (Ecuador). Specialization in Bussines Analytics and Big Data Management of The Gorge Whashington University, (Ecuador). Máster Data Science Estadística con R Software de la Universidad de Nebrija, (España).

Resumen

El artículo que se presenta tiene la finalidad de analizar la evidencia científica que existe sobre la relación entre la rotación de personal y el clima organizacional que existe en las instituciones. Para ello se llevó a cabo una revisión bibliográfica narrativa en cubierta mediante la búsqueda sistemática de literatura científica publicada entre 2020 a 2025, que se localizaba en bases de datos indexadas. Los estudios que fueron seleccionados reflejaban aspectos organizacionales relacionados con la permanencia laboral, tales como liderazgo, justicia organizacional, comunicación interna, bienestar en el trabajo, compromiso organizacional. Los resultados reflejan que la rotación laboral es un fenómeno polifacético que está determinado en mayor medida por condiciones organizacionales que por aspectos individuales. El clima organizacional también actúa como un mediador entre las prácticas institucionales y la conducta de permanencia del trabajador, que influye de manera directa en la satisfacción laboral y el compromiso afectivo. Asimismo, se verificó que la rotación frecuente genera efectos acumulativos negativos en la organización, que afectan la cohesión grupal, la cultura organizacional y la estabilidad operativa. Se concreta que la gestión del capital humano debe focalizarse en el clima organizacional como la principal

estrategia de retención del personal mediante la promoción de espacios laborales saludables que garanticen la sostenibilidad de la organización durante el tiempo.

Palabras clave: Rotación de personal, Impacto, Clima organizacional.

Abstract

This article aims to analyze the existing scientific evidence on the relationship between employee turnover and organizational climate in institutions. To this end, a narrative literature review was conducted using a systematic search of scientific literature published between 2020 and 2025, located in indexed databases. The selected studies reflected organizational aspects related to employee retention, such as leadership, organizational justice, internal communication, well-being at work, and organizational commitment. The results show that employee turnover is a multifaceted phenomenon determined more by organizational conditions than by individual factors. Organizational climate also acts as a mediator between institutional practices and employee retention behavior, directly influencing job satisfaction and affective commitment. Furthermore, it was verified that frequent turnover generates cumulative negative effects on the organization, affecting group cohesion, organizational culture, and operational stability. It is concluded that human

capital management should focus on organizational climate as the primary strategy for employee retention by promoting healthy work environments that ensure the organization's long-term sustainability.

Keywords: Employee turnover, Impact, Organizational climate.

Sumário

Este artigo tem como objetivo analisar as evidências científicas existentes sobre a relação entre rotatividade de funcionários e clima organizacional em instituições. Para tanto, foi realizada uma revisão narrativa da literatura por meio de uma busca sistemática em publicações científicas entre 2020 e 2025, localizadas em bases de dados indexadas. Os estudos selecionados refletiram aspectos organizacionais relacionados à retenção de funcionários, como liderança, justiça organizacional, comunicação interna, bem-estar no trabalho e comprometimento organizacional. Os resultados mostram que a rotatividade de funcionários é um fenômeno multifacetado, determinado mais por condições organizacionais do que por fatores individuais. O clima organizacional também atua como mediador entre as práticas institucionais e o comportamento de retenção de funcionários, influenciando diretamente a satisfação no trabalho e o comprometimento afetivo. Além disso, verificou-se que a rotatividade frequente gera efeitos negativos cumulativos na organização, afetando a coesão do grupo, a cultura organizacional e a estabilidade operacional. Conclui-se que a gestão de capital humano deve priorizar o clima organizacional como estratégia principal para a retenção de funcionários, promovendo ambientes de trabalho saudáveis que garantam a sustentabilidade da organização a longo prazo.

Palavras-chave: Rotatividade de funcionários, Impacto, Clima organizacional.

Introducción

La rotación del personal se establece como uno de los principales indicadores del comportamiento organizacional porque está

directamente asociado con la estabilidad institucional y operativa. La actual literatura considera que la intención de rotación es el indicador más próximo de la rotación efectiva, y a su vez es explicada por un conjunto de factores psicosociales como la satisfacción con el trabajo, el compromiso organizacional, el apoyo percibido (Tett y Meyer, 2021). La literatura reciente muestra que la percepción de justicia organizacional y el reconocimiento profesional reducen de modo significativo la intención de rotación, haciendo que el trabajador permanezca en el puesto (Kim y Park, 2022). Por otro lado, ha habido pruebas de que la sobrecarga laboral y el agotamiento emocional incrementan la intención de rotación de un trabajador, sobre todo en contextos organizacionales con un nivel de exigencias muy alto (Scanlan y Still, 2020). En esta línea, la rotación no se concibe sólo como la movilidad del empleado, sino como la respuesta que se ejecuta ante las condiciones laborales que son leídas o percibidas como adversas.

De su lado, el clima organizacional es el concepto que agrupa la percepción compartida que tienen los miembros de la organización sobre el entorno de trabajo: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, apoyo institucional, entre otros. Recientemente se ha demostrado que un clima organizacional positivo incrementa el bienestar laboral y disminuye el deseo de dejar el puesto, en virtud del fomento del compromiso organizacional (Ingsih et al., 2021). Asimismo, la percepción de apoyo del supervisor puede dar lugar a mayor satisfacción y menos rotación de personal (Ribeiro et al., 2021). En contraposición, aquellos climas que son conflictivos interpersonales y de escasa comunicación generan el incremento del estrés laboral y la caída de la cohesión grupal (Fida et al., 2020). El clima organizacional, por ello, se

interpreta como un factor protector ante la salida laboral.

La relación interdependiente entre la rotación de su personal y el clima organizacional es bidireccional y dinámica. Existen numerosos estudios que han determinado que el clima laboral puede incrementar la intención de renuncia, mientras que el tiempo constante de salida del personal puede afectar los aspectos culturales de la organización y la buena cooperación de los distintos equipos (Oruh et al., 2022). En esta línea, la satisfacción laboral mediaría la relación entre el clima organizacional y la permanencia laboral, de manera que la rotación disminuye trabajando en el marco del liderazgo participativo (Wang et al., 2021), a diferencia de los entornos organizativos en donde el liderazgo es autoritario, que mostraban además mayores niveles de desgaste emocional y rotación de la fuerza laboral (Shao et al., 2020). En este sentido, la rotación puede ser vista como un resultado del funcionamiento interno de la organización.

La rotación de personal se ha convertido para las organizaciones contemporáneas en una de las principales problematizaciones como consecuencia de la transformación que ha sufrido el mercado de trabajo y las nuevas expectativas del trabajo. Algunos recientes estudios muestran que cerca del 40% de los trabajadores considera renunciar a su puesto cuando percibe falta de reconocimiento o bien un clima laboral no óptimo (De Winne et al., 2021). Además, el burnout laboral, postpandemia, ha contribuido asimismo a incrementar la migración laboral en sectores de servicios, dado que el estrés organizacional, entre otros, se ha vinculado a una más alta intención de renuncia (Scanlan y Still, 2020). A nivel de América Latina, las condiciones

laborales precarias y una escasa gestión del recurso humano han aumentado la rotación organizacional.

La literatura organizacional demuestra que la percepción de relaciones de liderazgo flojas y la comunicación deficiente son los más altos predictores del abandono del puesto de trabajo, mostrando que explican más de un 45% de la intención de salida de los trabajadores institucionales (Ribeiro et al., 2021). Por otra parte, las organizaciones que muestran bajo compromiso organizacional manifiestan también bajos niveles de permanencia laboral, lo que afecta lo que pudiera denominarse continuidad operativa (Oruh et al., 2022). Desde el ámbito organizacional, el continuo abandono de trabajadores lleva a la sobrecarga laboral, a deterioro de la cooperación grupal y a debilitamiento de la cultura organizacional. Las evidencias demuestran que el abandono recurrente de trabajadores se traduce en salida de satisfacción laboral grupal y en baja en la eficiencia organizacional, con la consiguiente elevación de costes de la formación y la reducción de la producción organizativa (Wang et al., 2021).

La rotación del personal es un problema administrativo, pero también es un indicador de deterioro de clima organizativo. Desde el enfoque de la gestión del talento humano contemporáneo, la permanencia laboral depende de la interacción y de la interrelación de aspectos psicológicos, sociales, estructurales y de la organización del trabajo. Las evidencias poseen muestran que el compromiso afectivo se fortalece cuando se ofrece al trabajador oportunidades de desarrollo profesional y un apoyo institucional, lo que reduce la probabilidad de abandono del trabajo (Park y Johnson, 2021). Por el contrario, la carencia de reconocimiento en el trabajo y de seguridad en

el clima organizacional incrementan la rotación e incrementan la deterioración del clima laboral (De Winne et al., 2021); a lo que se puede añadir una relación como la descrita no quiere sino poner de manifiesto que la forma más idónea de entender la estabilidad organizacional sería considerar un fenómeno de tipo multidimensional y asociado al bienestar del trabajo.

Un ejemplo a seguir lo hallamos en el trabajo de Scanlan y Still (2020) en Australia, pues en él, los autores desarrollaron un estudio longitudinal dirigido al personal de los servicios de salud mental con el objetivo de estudiar la relación entre el agotamiento y el clima organizacional, es decir, la intención de rotación. En esta investigación se utilizó un diseño cuantitativo prospectivo aplicado a una muestra de 277 trabajadores del sistema de salud mental y que fueron evaluados en dos instantes temporales durante un periodo de 12 meses. Los resultados evidenciaron que el agotamiento emocional se convirtió en un antecedente que explicó el 35% de la varianza de la intención de abandono laboral ($\beta = 0.59$; $p < 0.001$).

Este resultado se complementó con el aumento en la probabilidad de renuncia en el periodo de seguimiento, que se incrementó 2.3 veces efecto por un clima organizacional negativo. Otro resultado interesante fue observado con la satisfacción laboral, que desempeñó el papel de variable mediadora parcial, disminuyendo la intención de rotación en un 41% en el caso de que existiera un apoyo organizacional adecuado. En conclusión, el deterioro del ambiente laboral constituye uno de los principales predictores del abandono profesional en las instituciones de servicio humano. Por su parte, Ribeiro et al. (2021) en Portugal llevaron a cabo un trabajo en 403 empleados de organizaciones públicas de tal

manera que desarrollaban el efecto del apoyo del supervisor sobre la rotación laboral. Se ejecutó un modelo de ecuaciones estructurales para probar la relación considerada entre liderazgo, clima organizacional y permanencia en el trabajo. Los resultados mostraron que el apoyo organizacional percibido tuvo una influencia negativa significativa sobre la intención de salida ($\beta = -0.52$; $p < 0.001$).

Además, el compromiso afectivo explicó el 48% de la permanencia en el trabajo, mientras que la falta de reconocimiento aumentó en un 64% la posibilidad de salida. Estos autores corroboraron que la percepción de justicia organizacional tuvo una relación negativa significativa en la rotación de forma indirecta a través de la satisfacción laboral, consolidando así el papel de mediador del clima organizacional. Siguiendo a Wang et al. (2021), en China, se analizó la vinculación entre liderazgo participativo, satisfacción laboral y rotación de 512 empleados de empresas, y se aplicó análisis de mediación con ecuaciones estructurales. Los resultados validaron que un liderazgo participativo disminuyó la intención de dejar en un 37% ($\beta = -0.41$; $p < 0.001$). Por otro lado, a través de la satisfacción laboral se explicó el 52% de la varianza de la permanencia en el trabajo, confirmando su importancia como mediador entre clima organizacional y rotación. También se expuso que los trabajadores que percibían comunicación efectiva reportaron intenciones de renunciar significativamente menores ($M = 2.1$ vs 3.8 ; $p < 0.01$).

Conforme los conocimientos de Oruh et al. (2022) en Reino Unido, se llevó a cabo un estudio multiorganizacional con 326 trabajadores para examinar el efecto de las prácticas de recursos humanos sobre la rotación de personal. Los resultados mostraron que un clima organizativo positivo se traduce en una

reducción del 45% de la intención de robarse el trabajo ($\beta = -0.47$; $p < 0.001$). Asimismo, se constató que el bienestar en el trabajo explicaba el 39% de la permanencia laboral y que entornos laborales tóxicos incrementaban la probabilidad de abandonar el trabajo 2.6 veces. A partir de los resultados obtenidos, se concluyó que la comunicación organizacional y la percepción de apoyo estaban directamente de forma muy significativa con la rotación laboral, lo que demuestra la relación directa entre ambiente organizacional y sostenibilidad institucional. Terreno analizado por De Winne et al. (2021) en Bélgica, donde se analizó la influencia de las políticas de gestión de talento humano sobre 1,023 empleados de diferentes organizaciones, aplicando análisis multinivel. Los resultados mostraron que la percepción de seguridad laboral reducía la rotación real en un 28% en el periodo de evaluación. Además, la calidad del clima organizacional explicaba el 31% de la variación en la permanencia laboral.

Asimismo, los trabajadores con baja percepción de apoyo organizacional presentaban 1.9 veces más probabilidades de abandonar el trabajo que aquellos que percibían alto apoyo organizacional. Con todo, los autores concluyeron que las políticas organizativas centradas en el bienestar laboral son factores de protección frente a la rotación. La presente narrativa integradora ha permitido integrar nueva evidencia científica sobre la relación entre la rotación de personal y el clima organizativo, aportando bases teóricas para diseñar estrategias de retención laboral y fortalecer las organizaciones que las implementan. De tal forma que el objetivo de la investigación se situó en analizar la evidencia científica que se pueda encontrar en la literatura científica acerca de la relación entre la rotación de personal y el clima organizativo en las instituciones, así como indagar por factores

organizativos relacionados que conducen a la permanencia o la rotación laboral. A continuación, se presenta la metodología del estudio.

Materiales y Métodos

El presente artículo corresponde a una revisión bibliográfica de tipo narrativa, dedicada al análisis de la relación existente entre la rotación de personal y el clima organizacional de las instituciones. Dicho tipo de revisión permite, mediante un proceso de integración, comparación e interpretación crítica de la evidencia científica, identificar tendencias teóricas, enfoques metodológicos y resultados relevantes informados en la literatura académica que está de actualidad. La estrategia de búsqueda de la literatura fue efectiva, dado que echó mano de bases de datos de tipo académico e internacionales, las cuales presentan un importante rigor científico, tales como: Scopus, Web of Science, PubMed, Scielo y Redalyc, debido a su reconocimiento en la indexación de publicaciones arbitradas. Se emplearon descriptores en español e inglés relacionados con las variables de estudio, combinados mediante operadores booleanos AND y OR. Entre las palabras clave utilizadas se incluyeron: rotación de personal, intención de rotación, turnover intention, employee turnover, clima organizacional, organizational climate, job satisfaction, organizational commitment y work environment. La búsqueda se realizó considerando publicaciones comprendidas entre los años 2020 y 2025.

Dichas condiciones contemplaron artículos de investigación, revisiones sistemáticas y metaanálisis publicados en revistas indexadas, que debían estar accesibles en español, inglés o portugués, además de que abordaran la relación de clima laboral, permanencia laboral o abandono de la organización; considerando

aquellas investigaciones que se hubieran llevado a cabo en los diferentes sectores institucionales (educacional, sanitario, empresarial y público) con el fin de acercarnos a una visión amplia del fenómeno organizacional. Los estudios que se incluyeron debían presentar resultados empíricos verificables, así como una metodología bien descrita. Los criterios de exclusión fueron: tesis de grado o de posgrado, repositorios institucionales no arbitrados, documentos de opinión, ensayos teóricos sin evidencia empírica, publicaciones anteriores a 2020. También, se excluyeron artículos duplicados entre bases de datos o cuya relación no abordara de forma directa el vínculo de las variables estudiadas. La información fue analizada mediante lectura crítica y comparativa de los artículos seleccionados; todos sus resultados fueron clasificados en categorías temáticas en base a los factores organizacionales, las variables psicosociales y las consecuencias de los estudios de la rotación laboral. Finalmente, se realizó una síntesis narrativa interpretativa que permitió identificar relaciones teóricas entre el clima organizacional y la permanencia del talento humano, y patrones coherentes existentes en la literatura científica.

Resultados y Discusión

Factores organizacionales asociados a la rotación laboral

La literatura más reciente señala que la rotación ocupacional no solo es una cuestión individual, sino que tiene que ver, entre otras cosas, con condiciones de tipo organizacional y muy estructurales. Uno de los más importantes es la calidad del liderazgo, es decir, la forma en que el supervisor ayuda a sus empleados a percibir claridad en todas las tareas que deben hacer, pero también, en la coherencia en el apoyo emocional proporcionado. Las investigaciones en el área de la organización del trabajo, las

formas de liderazgo como las transformacionales para posterioridad disminuyen la intención de rotación, se despliega la identificación institucional, el sentido de pertenencia (Buil et al., 2020). De este modo parece que cuando el trabajador tiene la representación de la coherencia entre las formas de trabajo en la práctica, estos trabajadores desarrollan un alto compromiso afectivo y disminuyen la búsqueda externa de trabajo. Es un hecho que la permanencia de los trabajadores en sus puestos de trabajo reside en la experiencia cotidiana de los trabajadores en la organización.

Otro de los elementos claves lo constituye la carga de trabajo. Estudios posteriores a la pandemia muestran que cuando se acumulan tareas con presión temporal ello produce un incremento en el agotamiento laboral y la intención de rotación. La representación que nos ofrece el modelo Job Demands-Resources es que demandas excesivas producen desgaste emocional, y disminuirá el engagement laboral (Bakker y Demerouti, 2022). El trabajo en organizaciones con baja distribución del trabajo muestra que los trabajadores perciben inequidad organizacional y se deteriora la satisfacción laboral y por tanto aumentan las intenciones de rotación. Este hecho es muy notable en organizaciones de servicios dado que el trabajo emocional incrementa el estrés laboral. La justicia organizacional sería otro de los predictores del proceso de rotación.

La percepción de trato justo en evaluaciones, promociones o recompensas marcaría la permanencia de los trabajadores en la organización. Investigaciones recientes muestran que los trabajadores que perciben injusticia procedimental tienen intenciones de rotación más altas aun llevando a cabo sus tareas en contextos donde la remuneración es

altamente competitiva (Colquitt et al., 2021). Este hecho da sentido al hecho de que la permanencia de los trabajadores no tiene tanto que ver con la economía de la organización, sino con la percepción de legitimidad de la organización, e incide la manera cuando hablamos de la dimensión psicológica de la permanencia organizativa. El reconocimiento laboral también actúa como un aspecto esencial. Existen estudios en el ámbito de la gestión de personas que demuestran que cuanto más frecuente es el reconocimiento, mayor trayectoria motivacional existirá (Kuvaas et al., 2020), y por lo tanto, menor el porcentaje de rotación real en las organizaciones. Desde la perspectiva de la organización, la no existencia de retroalimentación positiva acarrea invisibilidad laboral percibida, es decir, una merma del vínculo entre el trabajador y la organización. Por consiguiente, la permanencia del trabajador no sólo depende de la remuneración, sino de la valoración simbólica del trabajo desempeñado.

La autonomía laboral también puede considerarse como un elemento que influye en la estabilidad de las organizaciones. Las personas que ejercen control sobre sus tareas, además, revelan menor intención de abandonar su puesto de trabajo respecto a personas que no lo ejercen debido a la mayor autoeficacia laboral percibida (Deci et al., 2020). La micromanagement o supervisión excesiva tiende a empeorar la confianza que los trabajadores tienen hacia la organización, además de empeorar el clima laboral, por lo que se incrementa en mayor número la expectativa de rotación voluntaria. La autonomía, entonces, se erige como un recurso de carácter psicosocial con función de protección frente a las situaciones de abandono institucional. La comunicación de carácter organizativo se erige entonces como un aspecto determinante.

Proporcionar información clara sobre las funciones, metas y cambios organizativos tiende a reducir la incertidumbre en el lugar de trabajo y por lo tanto a fortalecer la seguridad psicológica. Estudios recientes sugieren que una comunicación interna eficaz tiende a disminuir la intención de rotación por el camino que devuelve la confianza en la organización (Men & Yue, 2021). Por el contrario, la ambigüedad de rol tiende a aumentar el nivel de estrés en el lugar de trabajo y la identificación con la institución. El desarrollo de competencias y el desarrollo profesional constituyen también un determinante de la permanencia laboral.

Las organizaciones que ofrecen capacitación y desarrollo interno tienden a mostrar tasas de rotación más baja, ya que tienden a aumentar la propuesta de compromiso de continuidad (Holtom et al., 2020); la percepción de falta de oportunidades de aprendizaje tiende a promover la percepción de estancamiento profesional, que es la principal causa de abandono en trabajadores jóvenes. Todo esto se asemeja a lo que la investigación anterior sugiere, a saber, que la organización de la estabilidad se asocia al proyecto de carrera dentro de la institución. El equilibrio entre el trabajo y la vida personal ha tomado también mucha fuerza en los estudios más recientes. La flexibilidad laboral tiende a reducir la intención de rotación al aumentar el bienestar psicológico (Allen et al., 2021). La incapacidad de conciliación familiar se asocia a la existencia de agotamiento y desvinculación organizacional, lo que indica que la permanencia laboral se relaciona con la integración de la esfera personal y laboral. Por otro lado, la seguridad laboral percibida se presenta como un elemento estructural del clima organizacional. En general, contratos precarios o la incertidumbre institucional incrementan el comportamiento de búsqueda de

empleo (Jiang y Lavaysse, 2022). Cuando los trabajadores presentan una percepción concreta de despido, tienden a disminuir su carácter de compromiso organizativo y a promover un aumento de la rotación preventiva.

Relación entre clima organizacional y permanencia del talento humano

El clima organizacional se ha perfilado como uno de los elementos que más consistentemente puede predecir la permanencia en la organización. La evidencia empírica demuestra que la percepción positiva del clima de trabajo incrementa el vínculo psicológico ya establecido entre el trabajador y la organización, motivo por el cual se presenta una intención de permanencia en vez de una intención de abandonar el puesto. En estudios recientes se observa que aquellos trabajadores que muestran una alta percepción del apoyo organizacional muestran índices significativamente más altos en compromiso afectivo y una intención de rotación baja (Eisenberger et al., 2020). Este fenómeno pone de manifiesto que la permanencia en el puesto de trabajo se basa en la reciprocidad social, es decir, el trabajador permanece cuando concluye que la organización también se preocupa por su bienestar.

La satisfacción laboral es el principal mediador entre el clima organizacional y la permanencia en la organización. Los estudios más recientes muestran cómo la satisfacción es capaz de explicar en gran medida el hecho de permanecer en la institución debido a la conjunción de dimensiones emocionales y cognitivas del trabajo (Judge et al., 2021). En la medida en la que el clima laboral contribuye a que la cooperación, el respeto y los roles sean claramente establecidos, los trabajadores van construyendo actitudes positivas hacia la organización lo que, consecuentemente, reduce

la búsqueda de opciones laborales externas. Por otro lado, los climas laborales tensos contribuyen a generar insatisfacción y predisposición al abandono, es decir, el clima laboral más positivo, como un clima positivo, favorece entonces la aparición del comportamiento prosocial, mientras que los climas tensos van, de forma opuesta, a favorecer un comportamiento menos favorable hacia el entorno organizacional.

El compromiso con la organización, en especial el componente afectivo, es producto del buen clima en la organización, y en este sentido hay pruebas de que el compromiso afectivo reduce la rotación real en contextos de buenos mercados laborales (Rubenstein et al., 2020); la forma de verlo es que permanecer o no en la organización no depende únicamente de opciones abiertas a los trabajadores. Importante también, resulta la percepción del apoyo del supervisor dentro del clima organizacional. Las investigaciones muestran que el liderazgo cercano se asocia a una mayor seguridad psicológica y, por lo tanto, permite al trabajador compartir ideas sin miedo a represalias (Edmondson y Lei, 2020). Esto genera una mayor confianza en la organización y una menor intención de salir, sobre todo cuando el grupo debe colaborar, pues el trabajo depende del desempeño en grupo. Otro elemento relevante es la cohesión grupal. Equipos de trabajo con relaciones interpersonales buenas generan identidad social común, lo que se traduce en mayor retención laboral (Hogg et al., 2020). La pertenencia a un equipo de trabajo contribuye a la estabilidad emocional del trabajador, quien desarrolla defensas psicológicas frente a la renuncia, lo que demuestra que el querer permanecer también es un fenómeno social colectivo. El bienestar laboral psicológico también ayuda a explicar la relación entre el clima organizacional y la

retención del talento humano. Trabajos en psicología organizacional demuestran que climas laborales saludables reducen el agotamiento emocional y aumentan la resiliencia laboral (Sonnetag y Fritz, 2021).

La reducción del estrés lleva a disminución de la intención de renunciar, incluso en los trabajos más exigentes. La confianza organizacional es otro aspecto importante. La percepción de la transparencia institucional es un reforzador de la estabilidad laboral ya que constituye una mejora de la incertidumbre laboral (Dirks et al., 2021). Cuando la organización comunica una decisión de forma clara, esta genera previsibilidad en las y los trabajadores, y contribuye a la intención de permanecer. Por último, la identificación organizacional debería recoger todos los elementos del clima laboral. Las investigaciones más recientes demuestran cómo cuando las y los trabajadores interiorizan los valores de la organización, la rotación se ve disminuida significativamente (He et al., 2021). La organización deja de ser percibida como una empresa empleadora para pasar a ser parte de la identidad de la persona trabajadora, lo que lleva a una mayor permanencia.

Consecuencias institucionales de la rotación en el clima organizacional

La rotación de personal se refiere a una interrupción continua en las operaciones de una empresa, directamente relacionada con la alteración de la estructura interna de la organización. Cuando un empleado se va y regresa a la empresa dos o tres veces, los equipos dejan de contar con equipos funcionales estables que puedan trabajar juntos para completar sus tareas simultáneamente. Estudios empíricos realizados por Hausknecht y Trevor (2020) demuestran que una alta rotación de personal resulta en un menor rendimiento colectivo, ya que altera la forma en que las

personas trabajan juntas y da lugar a múltiples ciclos de cambio. Los altos niveles de rotación de personal resultan en una mayor imprevisibilidad y un menor orden; es decir, cómo deben hacerse las cosas) en el lugar de trabajo. Esto crea un entorno de inestabilidad y falta de apoyo para los empleados, en lugar de un entorno de apoyo y estabilidad. Además de la inestabilidad y la inseguridad, otro impacto negativo de la rotación de personal es la pérdida de cohesión grupal. Los equipos dedican tiempo a construir relaciones de confianza y cooperación entre sí; Sin embargo, una alta rotación de personal reduce el tiempo disponible para desarrollar relaciones productivas con sus colegas. Diversas investigaciones han demostrado que las empresas con alta rotación de personal presentan menores niveles de cooperación interpersonal y mayores niveles de conflicto (Heavey, Moore y Hsu, 2020). Esto genera una percepción inestable de la relación laboral por parte del empleado, lo que resulta en una menor sensación de seguridad psicológica en el lugar de trabajo y una menor satisfacción laboral.

Además, la rotación de personal también afecta negativamente la cultura corporativa de una organización. Esta se desarrolla mediante las interacciones entre empleados antiguos y nuevos; sin embargo, cuando un empleado deja la organización antes de desarrollar los valores de la cultura corporativa, se altera la transmisión continua de estos. Diversos estudios han demostrado que las organizaciones con alta rotación de personal tienden a tener valores mal definidos y un menor compromiso organizacional (Klotz y Bolino, 2021). Esto significa que la cultura de la organización se compone de valores deficientes y es muy probable que no se desarrolle una cultura corporativa positiva en una organización con alta rotación de personal.

El aumento de la carga de trabajo que debe asumir el personal restante cuando un compañero se marcha es otro problema importante relacionado con la rotación de personal. Normalmente, cuando alguien renuncia, su carga de trabajo se transfiere temporalmente a los empleados existentes del equipo, lo que genera una carga de trabajo inmanejable para todos, sin incluir absentismo, estrés laboral ni menores calificaciones de desempeño. Según la investigación, los empleados que han asumido nuevas responsabilidades que antes estaban asignadas a otros como resultado de la rotación muestran una reducción en los niveles de agotamiento emocional y satisfacción laboral general (Park et al., 2021). Por lo tanto, el impacto de la rotación en el nivel de estrés de los empleados crea un "efecto contagio", en el que la experiencia de estrés de un empleado finalmente influirá en la marcha de otros.

La capacidad de las organizaciones para aprender también se ve afectada por la rotación de personal. Cuando las organizaciones aprenden de sus experiencias, crean conocimiento y lo acumulan para futuras referencias; sin embargo, la rotación frecuente elimina esta fuente de conocimiento para las organizaciones. Las investigaciones sobre capital humano muestran que las organizaciones con alta rotación de personal tienen menor capacidad de innovación y resolución de problemas (Ployhart y Moliterno, 2020), lo que crea un clima organizacional menos favorable, caracterizado por la percepción de improvisación organizacional.

Además, la percepción de justicia organizacional colectiva entre todos los empleados también cambia cuando estos experimentan una rotación frecuente. Cuando los empleados se van, los que permanecen en la

organización interpretan la marcha de sus compañeros como un síntoma de problemas internos, lo que en última instancia genera desconfianza en la organización. Estudios realizados sobre el impacto de la rotación de personal muestran que las organizaciones con alta rotación de personal tienen mayores niveles de percepción de inseguridad laboral y un menor compromiso organizacional entre los empleados restantes (Hom et al., 2020), por lo que se perciben como inestables y representan un riesgo futuro para la estabilidad laboral de los empleados restantes. Otro impacto negativo de la rotación de personal se relaciona con la calidad de la relación líder-seguidor. Los supervisores deben dedicar una cantidad excesiva de tiempo de forma continua a la formación de nuevos empleados, lo que limita su capacidad para gestionar el equipo estratégicamente. La investigación organizacional ha demostrado que los líderes que experimentan una rotación frecuente de personal ven limitada su eficacia general debido a la interrupción de sus relaciones a largo plazo con los miembros del equipo (Ng y Feldman, 2021), lo que crea un clima organizacional caracterizado por la falta de gestión estratégica.

En general, el clima emocional institucional también cambia cuando hay una alta tasa de rotación. Cuando los empleados se van continuamente, la organización crea un ambiente de incertidumbre, inseguridad laboral y mayor riesgo. Las investigaciones indican que las organizaciones con alta rotación de personal también experimentan una disminución del bienestar psicológico colectivo (Wang et al., 2020). En consecuencia, el ambiente laboral se vuelve defensivo y orientado a la supervivencia laboral. Los procesos de socialización organizacional también se ven afectados por la rotación de personal. Si bien los empleados con experiencia guían a los nuevos empleados

durante su período inicial de empleo, si estos también abandonan la organización, los métodos informales de socialización también dejarán de existir. Los estudios indican que una alta rotación de personal afecta negativamente la integración de los nuevos empleados y prolonga el tiempo que necesitan para adaptarse a sus puestos (Ellis et al., 2021). El resultado de esto es la frustración laboral y una disminución de la percepción general de la calidad del ambiente organizacional.

En última instancia, el clima general de la organización se deteriora como resultado de la alta rotación de personal. La combinación de inseguridad laboral, pérdida de cohesión social, aumento de la carga de trabajo relacionada con el ausentismo individual y debilidad de la propia organización genera un ambiente laboral tóxico que perpetuará la rotación de personal en el futuro. La investigación organizacional respalda que la rotación de personal es un ciclo acumulativo, y cada rotación aumenta la probabilidad de que otro empleado abandone la organización (Hancock et al., 2022). Como resultado, la rotación deja de ser un evento aislado y se convierte en un proceso estructural que modifica el clima general de una organización.

Conclusiones

La rotación de personal no solo representa una medida cuantitativa de la movilidad laboral, sino también un reflejo tangible y visible del funcionamiento interno de una institución. La investigación muestra que la retención de empleados se debe principalmente a las características organizacionales, más que a las individuales. Los factores organizacionales (es decir, los estilos de liderazgo, la justicia organizacional, la comunicación interna y las oportunidades de desarrollo profesional) tienen un impacto mucho mayor en la retención que las

variables del empleado. Por lo tanto, dejar un trabajo es, en gran medida, una forma de adaptación a un entorno organizacional desfavorable. En consecuencia, la rotación debe considerarse un indicador del clima organizacional, y no simplemente un problema de recursos humanos. La investigación también muestra que el clima organizacional actúa como mediador entre la estructura institucional y el comportamiento de los empleados. Un clima positivo aumenta el compromiso afectivo, la satisfacción laboral y la identificación de los empleados con la organización, lo que disminuye la intención de abandonarla. Por el contrario, los climas de inseguridad laboral, la alta carga de trabajo y un liderazgo deficiente provocan agotamiento emocional y debilitan la relación entre el empleado y la organización. Por lo tanto, la retención de empleados puede fomentarse a través de las experiencias cotidianas dentro de la institución, no mediante incentivos económicos aislados.

La investigación respalda la conclusión de que la rotación tiene un impacto acumulativo en el clima organizacional. La salida continua de empleados debilita la cohesión del grupo de trabajo y la transmisión de la cultura, aumenta la carga de trabajo de los empleados restantes y genera un ciclo negativo de rotación. Este proceso genera una perspectiva cambiante del entorno laboral de la organización hacia un estado de inseguridad institucional, lo que genera mayor rotación al aumentar la probabilidad de renunciaciones posteriores. Por lo tanto, se concluye que la gestión del talento humano debe centrarse en mantener el clima organizacional como principal vehículo para la retención de empleados. La retención de empleados y la prevención del deterioro dentro de la organización pueden lograrse mediante políticas institucionales que creen una cultura de bienestar, reconocimiento, comunicación

efectiva y liderazgo participativo. En consecuencia, la reducción de la rotación no depende únicamente de la contratación de nuevos empleados, sino también de la creación de un entorno laboral saludable que permita a la organización prosperar a largo plazo.

Referencias Bibliográficas

- Allen, T. (2021). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 22(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/15291006211006338>
- Bakker, A. (2022). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 27(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000280>
- Buil, I. (2020). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102660. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102660>
- Colquitt, J. (2021). Bringing the moral back in moral disengagement: How justice shapes ethical behavior. *Academy of Management Annals*, 15(2), 707–736. <https://doi.org/10.5465/annals.2019.0126>
- De Winne, S., Marescaux, E., Sels, L., Van Beveren, I., & Vanormelingen, S. (2021). The impact of employee turnover and turnover volatility on labor productivity: A flexible non-linear approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(13), 2829–2859. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>
- Deci, E. (2020). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 19–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044956>
- Dirks, K. (2021). Understanding the effects of substantive responses on trust following a transgression. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 165, 87–103. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2021.03.003>
- Edmondson, A. (2020). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 23–43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012119-044840>
- Ellis, A. (2021). Navigating uncharted waters: Newcomer socialization through the lens of stress theory. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 203–217. <https://doi.org/10.1037/apl0000507>
- Fida, R., Paciello, M., Tramontano, C., Barbaranelli, C., & Farnese, M. L. (2020). An integrative approach to understanding counterproductive work behavior: The roles of stressors, negative emotions and moral disengagement. *Journal of Business Ethics*, 164(2), 329–344. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3926-5>
- Hancock, J. (2022). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management*, 48(1), 55–89. <https://doi.org/10.1177/0149206320962299>
- Hausknecht, J. (2020). Collective turnover at the group, unit, and organizational levels: Evidence, issues, and implications. *Journal of Management*, 46(1), 190–215. <https://doi.org/10.1177/0149206319887033>
- He, H. (2021). Procedural justice and employee identification: The mediating role of organizational trust. *Frontiers in Psychology*, 12, 633593. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.633593>
- Heavey, A. (2020). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 105(9), 957–987. <https://doi.org/10.1037/apl0000473>
- Hogg, M. (2020). The social identity theory of leadership: Theoretical origins, research findings, and conceptual developments. *European Review of Social Psychology*, 31(1), 1–62. <https://doi.org/10.1080/10463283.2020.1753680>

- Hom, P. (2020). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology, 105*(3), 231–246. <https://doi.org/10.1037/apl0000413>
- Ingsih, K., Prayitno, A., Waluyo, H. D., & Suhana, S. (2021). The role of job satisfaction mediating organizational climate and organizational commitment on employee performance. *Management Science Letters, 11*(6), 1721–1730. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.12.033>
- Jiang, K. (2022). Cognitive and affective job insecurity: A meta-analysis and a primary study. *Journal of Management, 48*(6), 1649–1681. <https://doi.org/10.1177/01492063211007273>
- Judge, T. (2021). Job satisfaction. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 8*, 241–264. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-055835>
- Klotz, A. (2021). When employees leave: A review of the employee exit literature. *Journal of Applied Psychology, 106*(3), 321–356. <https://doi.org/10.1037/apl0000869>
- Kuvaas, B. (2020). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Human Resource Management Journal, 30*(2), 244–259. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12239>
- Men, L. (2021). Creating a positive emotional culture: Effect of internal communication and leadership. *Public Relations Review, 47*(3), 102021. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2021.102021>
- Ng, T. (2021). The effects of organizational and community embeddedness on work-to-family and family-to-work conflict. *Journal of Vocational Behavior, 126*, 103548. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103548>
- Oruh, E. S., Mordi, C., Ajonbadi, H. A., Mojeed-Salami, A., & Rahman, M. (2022). Exploring the link between HRM practices and employee retention in the digital era: The mediating role of employee engagement. *Administrative Sciences, 12*(3), 85. <https://doi.org/10.3390/admsci12030085>
- Park, R. (2021). The relationship between workplace stress and turnover intention: A longitudinal study. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 18*(11), 5812. <https://doi.org/10.3390/ijerph18115812>
- Ployhart, R. (2020). Emergence of the human capital resource: A multilevel model. *Academy of Management Review, 45*(2), 239–259. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0197>
- Ribeiro, N., Duarte, A. P., Filipe, R., & Torres de Oliveira, R. (2021). How authentic leadership promotes individual creativity: The mediating role of affective commitment. *Journal of Leadership & Organizational Studies, 28*(2), 189–202. <https://doi.org/10.1177/1548051820980797>
- Scanlan, J. N., & Still, M. (2020). Relationships between burnout, turnover intention, job satisfaction, job demands and job resources for mental health personnel in an Australian mental health service. *BMC Health Services Research, 20*, 201. <https://doi.org/10.1186/s12913-020-5036-9>
- Schein, E. (2021). Organizational culture and leadership revisited. *Organizational Dynamics, 50*(3), 100781. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2020.100781>
- Sonnentag, S. (2021). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior, 42*(1), 3–20. <https://doi.org/10.1002/job.2477>
- Wang, Y. (2020). Humble leadership, psychological safety, knowledge sharing, and follower creativity: A cross-level investigation. *Frontiers in Psychology, 11*, 560681. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.560681>
- Wang, Z., Xu, H., & Liu, Y. (2021). Organizational climate, job satisfaction, and turnover intention: The mediating role of organizational commitment. *Frontiers in Psychology, 12*, 609225. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.609225>



Esta obra está bajo una licencia de
Creative Commons Reconocimiento-No Comercial
4.0 Internacional. Copyright © Ángel Fabian Cruz
Alvear.

