UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y DE NEGOCIOS

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

"Análisis del clima organizacional y su influencia en la rotación de personal"

AUTOR:

Bach. Serna Farias, Carlos Alberto

PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

ASESOR:

Dr. Vegas Gallo, Edwin Agustin

ORCID: 0000-0002-2566-0115

DNI: 02771235

LIMA-PERÚ

2025

UPCI
CAMINO AL ÉXITO
UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS E INFORMÁTICA

INFORME DE SIMILITUD

N°079-2025-UPCI-FCEYN-REHO-T

A : **MG. HERMOZA OCHANTE, RUBEN EDGAR**
Decano (e) de la Facultad de Ciencias Empresariales y de Negocios

DE : **MG. HERMOZA OCHANTE, RUBEN EDGAR**
Docente Operador del Programa Turnitin

ASUNTO : Informe de evaluación de Similitud de Trabajo de Suficiencia Profesional:
BACHILLER SERNA FARIAS, CARLOS ALBERTO

FECHA : Lima, 1 de diciembre de 2025.

Tengo el agrado de dirigirme a usted con la finalidad de informar lo siguiente:

1. Mediante el uso del programa informático **Turnitin** (con las configuraciones de excluir citas, excluir bibliografía y excluir oraciones con cadenas menores a 20 palabras) se ha analizado el Trabajo de Suficiencia Profesional titulada: **"ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL"**, presentado por el Bachiller **SERNA FARIAS, CARLOS ALBERTO.**
2. Los resultados de la evaluación concluyen que el Trabajo de Suficiencia Profesional en mención tiene un **ÍNDICE DE SIMILITUD DE 14%** (cumpliendo con el artículo 35 del Reglamento de Grado de Bachiller y Título Profesional UPCI aprobado con Resolución N° 373-2019-UPCI-R de fecha 22/08/2019).
3. Al término análisis, el Bachiller en mención **PUEDE CONTINUAR** su trámite ante la facultad, por lo que el resultado del análisis se adjunta para los efectos consiguientes

Es cuanto hago de conocimiento para los fines que se sirva determinar.

Atentamente,

MG. HERMOZA OCHANTE, RUBEN EDGAR
Universidad Peruana de Ciencias e Informática
Docente Operador del Programa Turnitin

Adjunto:
**Resultado de similitud*

Dedicatoria

La presente investigación se la dedico a mi esposa e hijos; a mis padres y todos mis familiares que me apoyaron a lo largo de formación profesional.

…….

Agradecimiento

Mi agradecimiento a todos mis compañeros de clase y a mis profesores por sus sabios consejos a lo largo de mi carrera y a las autoridades de mi alma mater, por haberme abierto los brazos académicos que me cobijaron durante mi formación.

……

Declaración de Autoría

Nombres : Carlos Alberto

Apellidos : Serna Farias

Código : 1401000326

DNI : 03899459

Declaro que, soy el autor del trabajo realizado y que es la versión final que he entregado a la oficina del Decanato de la Facultad de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Peruana de Ciencias e Informática.

Asimismo, declaro que he citado debidamente las palabras o ideas de otros autores, refiriendo expresamente el nombre de la obra y página o páginas que me sirvieron de fuente.

Jesús María, noviembre del 2025.

ÍNDICE

CARATULA……....1
INFORME DE SIMILITUD……...……....2
DEDICATORIA……..…….3
AGRADECIMIENTO……...4
DECLARACIÓN DE AUTORÍA……..……5
ÍNDICE…….……..6
INTRODUCCIÓN……..7

CAPITULO I: Planificación del Trabajo de Suficiencia Profesional ……..10
1.1. Titulo y descripción del trabajo …….....10

1.2. Objetivo del trabajo ……..…….....…….....10
1.3. Justificación ……....……...12
CAPITULO II: Marco Teórico.……...17
2.1. Factores que influyen en el clima organizacional…….....17
2.2. Causas y consecuencias de la rotación de personal. …….……22
CAPITULO III: Desarrollo de actividades programadas...…….27

3.1 Modelos y teorías relevantes del clima organizacional…….. …….....27
3.2. Estudios y evidencias empíricas de la rotación de personal…….....30
CAPITULO IV: Resultados Obtenidos……...……..35
CONCLUSIONES .…….38

RECOMENDACIONES .……..……40

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS…….……..42

ANEXOS…….....48

Anexo 1: Evidencia de similitud digital……..……48

Anexo 2:Autorización de publicación en repositorio…….…….....52

INTRODUCCIÓN

En el contexto actual de las organizaciones, el capital humano se ha consolidado como uno de los activos más valiosos y estratégicos para alcanzar los objetivos institucionales y mantener la competitividad en un entorno cada vez más dinámico y exigente; dentro de este marco, el clima organizacional emerge como un factor determinante que incide directamente en la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los colaboradores, el clima organizacional puede entenderse como la percepción colectiva que tienen los miembros de una organización respecto a las políticas, prácticas, relaciones interpersonales y condiciones laborales que prevalecen en su entorno de trabajo, estas percepciones influyen en la motivación, el sentido de pertenencia y, en última instancia, en la decisión de permanecer o abandonar la organización

La rotación de personal, por su parte, representa uno de los desafíos más significativos para las áreas de gestión de talento humano; este fenómeno, entendido como el flujo de entrada y salida de empleados en una organización, puede tener consecuencias tanto positivas como negativas, si bien una cierta rotación puede ser saludable al permitir la renovación de ideas y la adaptación a nuevas demandas, una alta tasa de rotación suele asociarse con costos elevados, pérdida de conocimiento institucional, disminución de la productividad y afectación del clima laboral; por ello, comprender los factores que inciden en la rotación de personal resulta fundamental para diseñar

estrategias que favorezcan la retención del talento y el desarrollo organizacional.

Diversos estudios han señalado que existe una relación significativa entre el clima organizacional y la rotación de personal; un ambiente laboral positivo, caracterizado por la confianza, la comunicación efectiva, el reconocimiento y la equidad, tiende a reducir la intención de abandono y fortalecer el compromiso de los empleados; por el contrario, un clima negativo puede generar insatisfacción, estrés y desmotivación, incrementando la probabilidad de que los colaboradores busquen nuevas oportunidades fuera de la organización; en este sentido, el análisis del clima organizacional y su influencia en la rotación de personal se convierte en un tema de gran relevancia tanto para la teoría como para la práctica de la gestión organizacional.

La presente tesis tiene como objetivo principal analizar cómo las percepciones sobre el clima organizacional influyen en la rotación de personal dentro de una organización específica, para ello, se propone identificar los factores del clima organizacional que inciden con mayor fuerza en la decisión de los empleados de permanecer o abandonar la empresa, así como proponer recomendaciones orientadas a mejorar el ambiente laboral y reducir la rotación; el estudio se justifica en la necesidad de aportar conocimiento empírico que permita a las organizaciones comprender mejor la dinámica interna de sus equipos de trabajo y, a partir de ello, implementar políticas y prácticas más efectivas para la gestión del talento humano.

En suma, este trabajo busca contribuir al entendimiento de la compleja relación entre el clima organizacional y la rotación de personal, ofreciendo un análisis integral que combine la revisión teórica con la evidencia empírica, y que sirva de base para la toma de decisiones estratégicas en el ámbito organizacional.

CAPITULO I.- Planificación del Trabajo de Suficiencia Profesional

1.1. Título y descripción del trabajo

Título del Trabajo

El presente trabajo de suficiencia profesional lo he titulado**:** Análisis del clima organizacional y su influencia en la rotación de personal.

1.2. Objetivos del presente trabajo

El presente trabajo de investigación se propone abordar de manera integral la relación existente entre el ambiente laboral percibido por los empleados y la tendencia a la rotación dentro de las organizaciones; para ello, se han planteado objetivos que buscan no solo describir y analizar el fenómeno, sino también aportar propuestas concretas para la mejora de la gestión del talento humano.

El objetivo general de la tesis es analizar cómo el clima organizacional influye en la rotación de personal en la organización objeto de estudio, este objetivo central parte de la premisa, respaldada por investigaciones recientes, de que existe una evaluación significativa entre ambos fenómenos; por ejemplo, estudios han demostrado que un clima laboral

positivo puede reducir la rotación de personal hasta en un 40%, lo que evidencia la importancia de crear entornos donde los trabajadores se sientan valorados y motivados para permanecer en la empresa.

Entre los objetivos específicos, el primero consiste en identificar y describir los factores del clima organizacional que tienen mayor incidencia en la satisfacción y el compromiso de los empleados; para ello, se utilizarán herramientas como encuestas y entrevistas, que permitirán conocer las percepciones de los trabajadores y detectar aquellos aspectos que afectan de manera directa las relaciones laborales y el ambiente de trabajo.

Este análisis detallado permitirá comprender cuáles son los elementos del clima organizacional que más influyen en la decisión de los empleados de permanecer o abandonar la organización.

El segundo objetivo específico es determinar el grado de relación entre el clima organizacional y la rotación de personal, utilizando métodos estadísticos que permitan establecer la fuerza y dirección de dicha relación. Investigaciones previas han encontrado una calificación inversamente proporcional entre ambos factores, con coeficientes de calificación elevados que demuestran que un mejor clima organizacional, menor es la rotación de personal.

Este análisis cuantitativo permitirá validar empíricamente la hipótesis central de la tesis y aportar evidencia concreta sobre la influencia del clima organizacional en la retención del talento.

Un tercer objetivo es analizar las consecuencias que la rotación de personal genera en la organización, tanto a nivel operativo como

estratégico. La alta rotación no solo implica costos económicos y pérdida de conocimiento, sino que también puede afectar negativamente el clima organizacional, generando un círculo vicioso que dificulta el desarrollo eficiente de la empresa; comprender estas consecuencias permitirá dimensionar la importancia de abordar el clima organizacional como un factor clave en la gestión de recursos humanos.

Finalmente, la tesis se propone formular recomendaciones y estrategias orientadas a mejorar el clima organizacional y, con ello, reducir la rotación de personal; estas propuestas estarán fundamentadas en los hallazgos del estudio y buscarán promover un ambiente laboral más saludable, fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados, y contribuir al logro de los objetivos organizacionales a largo plazo.

En síntesis, los objetivos de esta investigación están orientados a ofrecer un análisis profundo y riguroso sobre la influencia del clima organizacional en la rotación de personal, proporcionando herramientas y propuestas que permitan a las organizaciones gestionar de manera más efectiva su capital humano y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

1.3. Justificación

1. Justificación Teórica

El estudio del clima organizacional y su impacto en la rotación de personal se fundamenta en teorías clásicas y contemporáneas de la psicología organizacional y la administración; el clima organizacional, entendido como las percepciones compartidas de los empleados sobre

su entorno laboral, ha sido conceptualizado por autores como Litwin y Stringer, quienes identifican dimensiones clave como estructura, responsabilidad, recompensa, apoyo y normas; estas dimensiones influyen directamente en la satisfacción, el compromiso y la permanencia de los empleados.

Teorías motivacionales como la Jerarquía de Necesidades de Maslow y la Teoría de los Dos Factores de Herzberg explican cómo la satisfacción de necesidades y la presencia de factores higiénicos y motivadores afectan la decisión de permanecer o abandonar una organización

El modelo de March y Simon, por su parte, establece que la rotación es resultado de la interacción entre satisfacción laboral y alternativas externas.

Enfoques contemporáneos, como el engagement, refuerzan la importancia de un clima positivo para la retención del talento

La evidencia empírica respalda la relación causal entre clima organizacional y rotación: un clima negativo incrementa la insatisfacción y la intención de abandono, mientras que un clima positivo favorece la retención y el compromiso.

2. Justificación Práctica

Desde una perspectiva práctica, el análisis del clima organizacional es crucial para la sostenibilidad y competitividad empresarial, la rotación de personal implica costos significativos: reemplazar a un trabajador puede costar hasta el 400% de su salario mensual, considerando reclutamiento, capacitación y pérdida de productividad; además, la rotación afecta la

moral, la cultura y la eficiencia del equipo, generando sobrecarga y desmotivación.

Empresas líderes como Google y Zappos han demostrado que invertir en un clima organizacional positivo reduce la rotación y aumenta la productividad; en el contexto pospandemia, la flexibilidad y el bienestar laboral se han vuelto determinantes para la retención del talento, con una reducción de la rotación no planificada de hasta el 40% en empresas que priorizan la experiencia del empleado.

La mejora del clima organizacional genera beneficios económicos tangibles: las empresas que invierten en capacitación y bienestar reducen la rotación hasta en un 24% y aumentan la productividad en un 21%; el uso de herramientas digitales y People Analytics permite anticipar necesidades y ajustar políticas para aumentar la satisfacción y retención.

3. Justificación Legal

El marco legal y normativo respalda la obligación de estudiar y mejorar el clima organizacional; las Normas Internacionales del Trabajo (OIT) y convenios como el C155 y C187 establecen el derecho a un entorno laboral seguro y saludable, incluyendo la salud mental y el bienestar.

Estos instrumentos obligan a los empleadores a evaluar y mejorar el clima organizacional como parte de sus responsabilidades legales; a nivel nacional, legislaciones como la Ley Federal del Trabajo y la NOM-035-STPS-2018 en México exigen la prevención de riesgos

psicosociales y la promoción de un entorno laboral favorable, incluyendo la evaluación periódica del clima organizacional.

El incumplimiento puede acarrear sanciones y afectar la reputación y sostenibilidad de la organización; el respeto a los derechos fundamentales de los trabajadores, como condiciones dignas y bienestar laboral, es un principio irrenunciable protegido por tratados internacionales y la jurisprudencia.

4. Justificación Metodológica

El análisis del clima organizacional y su influencia en la rotación de personal requiere un enfoque metodológico robusto y validado; los estudios correlacionales, apoyados en métodos cuantitativos y cualitativos, permiten identificar relaciones significativas entre variables y comprender las percepciones y experiencias de los empleados.

El uso de instrumentos validados, como escalas de clima organizacional y cuestionarios de satisfacción laboral, garantiza la confiabilidad y validez de los resultados; los diseños transversales y no experimentales son apropiados para captar datos en el entorno natural de las organizaciones. Técnicas estadísticas como el análisis de correlación y regresión permiten determinar la fuerza y dirección de la relación entre clima y rotación; la investigación debe cumplir con principios éticos fundamentales: consentimiento informado, confidencialidad, autorización institucional y comunicación transparente de resultados.

5. Justificación epistemológica

Desde una perspectiva epistemológica, el análisis del clima organizacional y su influencia en la rotación de personal responde a la necesidad de generar conocimiento científico relevante y aplicable en el ámbito organizacional; el estudio se inscribe en el paradigma empírico-analítico, que busca identificar patrones, relaciones causales y relaciones a partir de la observación sistemática y el análisis de datos.

La investigación sobre clima organizacional y rotación contribuye a la construcción de teorías y modelos explicativos que orientan la gestión del talento humano y la toma de decisiones estratégicas; además, promueve la integración de enfoques interdisciplinarios, combinando aportes de la psicología, la administración, la sociología y el derecho laboral.

El conocimiento generado tiene un impacto directo en la mejora de las prácticas organizacionales, la calidad de vida laboral y la competitividad empresarial, cumpliendo así con la función social de la investigación científica.

CAPITULO II.- Marco Teórico

2.1 Factores que influyen en el clima organizacional. -

El clima organizacional es un constructo multidimensional influenciado por factores estructurales, relacionales, culturales y de gestión, que impactan directamente en la satisfacción, el compromiso y la rotación de personal, su análisis requiere integrar perspectivas clásicas y contemporáneas, considerando tanto las percepciones subjetivas de los empleados como las características objetivas de la organización.

El clima organizacional constituye el ambiente psicológico que se percibe en el entorno laboral y que influye en la conducta, la motivación y la permanencia de los empleados en una organización, diversos autores han identificado factores determinantes que configuran este clima, los cuales, a su vez, inciden en la rotación de personal.

Litwin y Stringer (1968) propusieron un modelo pionero que identifica nueve dimensiones fundamentales del clima organizacional:

- **Estructura:** Se refiere a la percepción de reglas, procedimientos y jerarquías. Una estructura rígida puede limitar la creatividad, mientras que una flexible fomenta la innovación y la autonomía.
- **Responsabilidad:** Alude al grado de autonomía y libertad que los empleados sienten para tomar decisiones. Un alto nivel de responsabilidad incrementa la motivación y el sentido de pertenencia.
- **Recompensa:** Implica la percepción de equidad y claridad en los sistemas de reconocimiento, tanto materiales como simbólicos. La falta de reconocimiento puede aumentar la insatisfacción y la intención de rotación.
- **Riesgo:** Relacionado con la disposición de la organización a tolerar la toma de riesgos y la experimentación. Un ambiente que penaliza el error puede generar miedo y desmotivación.
- **Relaciones:** Evalúa la calidad de las interacciones interpersonales y la cooperación entre los miembros. Relaciones positivas fomentan el compromiso y reducen la rotación.
- **Apoyo:** Mide la percepción de respaldo por parte de superiores y compañeros. Un ambiente de apoyo incrementa la satisfacción y la retención.
- **Estándares:** Se refiere al nivel de exigencia y expectativas de desempeño. Estándares claros y alcanzables motivan el esfuerzo y la mejora continua.
- **Conflicto:** Considera la presencia y manejo de desacuerdos. Un manejo adecuado del conflicto favorece la innovación y la cohesión.

- **Identidad:** Evalúa el sentido de pertenencia y orgullo hacia la organización. Una fuerte identidad organizacional reduce la intención de rotación.

b) Características organizacionales según Forehand y Gilmer (1964)

Forehand y Gilmer (1964) enfatizan factores estructurales y de liderazgo, como el tamaño de la organización, la complejidad, el estilo de liderazgo y la orientación a los fines, estos elementos configuran el ambiente interno y afectan la percepción de los empleados sobre su entorno laboral.

c) Perspectiva integradora de Tagiuri (1968)

Tagiuri (1968) destaca la importancia de integrar tanto los aspectos estructurales como las percepciones subjetivas de los miembros, considerando el clima como una característica estable que influye en el comportamiento organizacional.

Factores contemporáneos y emergentes

a) Liderazgo transformacional

El liderazgo transformacional, caracterizado por la inspiración, la visión compartida y el desarrollo del potencial humano, es uno de los factores más influyentes en el clima organizacional actual. Bakker y Demerouti (2017) demuestran que este estilo de liderazgo mejora el bienestar, el compromiso y la satisfacción laboral, y es clave para la retención del talento.

b) Diversidad, equidad e inclusión (DEI)

La gestión de la diversidad y la inclusión fortalece la creatividad, la innovación y la cohesión interna. Organizaciones con culturas inclusivas experimentan mayor rendimiento y menor rotación de personal, según informes recientes de Deloitte y Harvard Business Review.

c) Trabajo remoto e híbrido

El auge del trabajo remoto e híbrido ha transformado el clima organizacional, generando nuevos desafíos en la comunicación, la cohesión y la motivación. La flexibilidad es altamente valorada, pero requiere estrategias de liderazgo adaptativas para mantener el compromiso y la retención.

d) Bienestar laboral y salud mental

El bienestar laboral, que abarca la salud física y mental, es central en la literatura reciente. Programas de bienestar y reconocimiento son esenciales para reducir la rotación y aumentar la productividad.

e) Compromiso laboral

El compromiso, definido por Schaufeli et al. (2001) como un estado mental positivo de vigor, dedicación y absorción, es un predictor clave del clima organizacional y del desempeño. Altos niveles de engagement se asocian con menor rotación y mayor satisfacción.

f) Cultura de innovación y sostenibilidad

La promoción de la creatividad, la experimentación y la gestión del conocimiento favorecen la resiliencia y la sostenibilidad organizacional. Cameron y Spreitzer (2023) destacan la importancia de una cultura positiva para el desarrollo y la retención del talento.

3. Factores específicos relacionados con la rotación de personal

La literatura empírica y los metaanálisis recientes confirman que ciertos factores del clima organizacional inciden directamente en la intención de rotación:

- **Comunicación organizacional:** Una comunicación clara y bidireccional reduce la incertidumbre y la intención de abandonar la organización.
- **Reconocimiento y valoración:** Sentirse valorado disminuye significativamente la intención de rotación.
- **Autonomía y participación:** La capacidad de tomar decisiones y controlar el propio desempeño reduce la probabilidad de buscar otras oportunidades laborales.
- **Oportunidades de desarrollo profesional:** El acceso a formación y crecimiento profesional es uno de los factores más influyentes en la retención.
- **Relaciones interpersonales y apoyo social:** El apoyo de compañeros y superiores contribuye al bienestar y la permanencia.
- **Condiciones físicas y recursos:** Un ambiente seguro y bien equipado fortalece el compromiso y reduce la rotación.

Autores como Mobley (1977), Griffeth y Hom (2001) y Steel (2002) han desarrollado modelos teóricos que explican cómo estos factores del clima organizacional influyen en la decisión de permanecer o abandonar la organización.

Perspectiva iberoamericana y cultural

En el contexto hispanohablante, autores como Peiró (2008) y Guillén et al. (2000) han destacado la importancia del liderazgo, las relaciones interpersonales, la cultura organizacional y la gestión de conflictos como factores determinantes del clima organizacional y su impacto en la rotación de personal.

El clima organizacional es el resultado de la interacción de múltiples factores estructurales, relacionales, culturales y de gestión, que influyen de manera directa en la satisfacción, el compromiso y la rotación de personal; comprender y gestionar estos factores, integrando tanto perspectivas clásicas como contemporáneas, es esencial para construir organizaciones saludables, innovadoras y sostenibles, capaces de retener el talento y reducir la rotación.

2.2 Causas y consecuencias de la rotación de personal. -

La rotación de personal es un fenómeno complejo, influenciado por factores individuales, organizacionales y externos, y tiene consecuencias profundas tanto para las personas como para las organizaciones; su análisis es esencial para comprender cómo el clima organizacional impacta en la permanencia o salida de los empleados.

La rotación de personal, entendida como la salida voluntaria o involuntaria de empleados de una organización, ha sido objeto de estudio desde mediados del siglo XX. Las causas pueden agruparse en tres grandes categorías: individuales, organizacionales y externas.

Factores individuales

- **Satisfacción laboral:** La insatisfacción con el puesto, las tareas o el ambiente de trabajo es uno de los predictores más sólidos de la rotación. Mobley (1977) propuso que la insatisfacción inicia un proceso cognitivo que lleva a los empleados a considerar alternativas y, finalmente, a abandonar la organización.
- **Compromiso organizacional:** Un bajo nivel de compromiso emocional con la empresa incrementa la intención de renuncia. Hom y Griffeth (1995) demostraron que el compromiso organizacional es un factor protector frente a la rotación.
- **Equilibrio vida-trabajo:** Dificultades para conciliar la vida personal y laboral aumentan la probabilidad de salida, especialmente en entornos inflexibles.
- **Oportunidades de desarrollo:** La percepción de estancamiento profesional o falta de oportunidades de crecimiento motiva la búsqueda de nuevos empleos.

Factores organizacionales

- **Estilo de liderazgo:** Un liderazgo autoritario o poco ético incrementa la rotación, mientras que líderes empáticos y justos la reducen.
- **Cultura organizacional:** Un clima tóxico, la falta de inclusión o valores desalineados con los del empleado fomentan la salida voluntaria.
- **Sistemas de compensación:** La percepción de salarios injustos o beneficios insuficientes es una causa recurrente de rotación.

- **Ambiente de trabajo:** Altos niveles de estrés, sobrecarga laboral y malas relaciones interpersonales son factores de riesgo.
- **Prácticas de recursos humanos:** La falta de reconocimiento, capacitación o beneficios adecuados incrementa la rotación.

Factores externos

- **Condiciones del mercado laboral:** La disponibilidad de empleos alternativos y la demanda de mano de obra facilitan la movilidad.
- **Factores económicos:** En contextos de bonanza económica, la rotación tiende a aumentar, mientras que en recesiones disminuye por la escasez de oportunidades.

  March y Simon (1958) sintetizaron estos elementos en su teoría del equilibrio organizacional, señalando que la decisión de permanecer o salir depende de la "deseabilidad" y la "facilidad" de moverse a otra organización.

  Consecuencias de la Rotación de Personal

  La rotación de personal tiene efectos significativos tanto para las organizaciones como para los empleados, que pueden ser directos, indirectos y estratégicos.

Costos Directos

- **Reclutamiento y selección:** La búsqueda y contratación de nuevos empleados implica gastos en publicidad, entrevistas y procesos administrativos.

- **Capacitación:** Los nuevos empleados requieren formación, lo que representa una inversión adicional y un periodo de menor productividad.
- **Costos de adaptación:** Durante la curva de aprendizaje, la eficiencia y calidad del trabajo suelen ser inferiores.

2. Costos Indirectos

- **Pérdida de productividad:** La salida de empleados experimentados puede generar vacíos temporales y sobrecarga en el resto del equipo.
- **Pérdida de conocimiento:** Se pierde capital intelectual y experiencia acumulada, afectando la toma de decisiones y la innovación.
- **Impacto en la moral:** Altas tasas de rotación pueden desmotivar a los empleados restantes, generar incertidumbre y aumentar el riesgo de nuevas salidas.
- **Aumento de errores:** El personal nuevo es más propenso a cometer errores, lo que puede afectar la calidad del producto o servicio.

3. Impactos Estratégicos

- **Desventaja competitiva:** La rotación constante dificulta la ejecución de estrategias y la innovación, afectando la posición competitiva de la empresa.
- **Pérdida de memoria organizacional:** La salida de empleados clave erosiona las mejores prácticas y dificulta la mejora continua.
- **Disrupción del servicio al cliente:** Cambios frecuentes de personal pueden afectar la relación con los clientes y la reputación de la organización.

Consecuencias Positivas

- **Renovación organizacional:** Una rotación moderada puede aportar nuevas ideas y perspectivas, favoreciendo la innovación.
- **Movilidad interna:** La rotación interna (ascensos, traslados) puede fortalecer el desarrollo de talento y la adaptabilidad.

Evidencia Empírica y Estadísticas Actuales

En América Latina, la rotación de personal es especialmente alta en sectores con empleo informal o temporal; por ejemplo, en México y Chile, las tasas de transición de empleo superan el 16%, mientras que en Brasil y Argentina rondan el 11% y 7% respectivamente; además, el costo de reemplazar a un empleado puede oscilar entre el 50% y el 200% de su salario anual, dependiendo del nivel de especialización.

La tendencia pospandemia muestra un aumento en la rotación voluntaria, especialmente entre trabajadores jóvenes, quienes consideran normal cambiar de empleo cada tres a cinco años; la rotación de personal es el resultado de una compleja interacción entre factores individuales, organizacionales y externos, sus consecuencias, mayoritariamente negativas, afectan la rentabilidad, la productividad y la cultura organizacional, aunque una rotación controlada puede ser beneficiosa para la renovación y el desarrollo interno. Comprender y gestionar las causas de la rotación es fundamental para mejorar el clima organizacional y la sostenibilidad de las empresas.

CAPITULO III.- Desarrollo de actividades programadas

3.1. Modelos y teorías relevantes del clima organizacional. -

El estudio del clima organizacional ha evolucionado desde enfoques fundamentales hasta modelos contemporáneos que integran dimensiones psicológicas, estructurales y sociales, comprender estos modelos es esencial para analizar cómo el clima organizacional impacta la rotación de personal, ya que ofrecen marcos teóricos y herramientas de medición validadas que permiten identificar los factores que influyen en la permanencia o salida de los empleados.

Kurt Lewin es considerado uno de los pioneros en el estudio del clima organizacional, su teoría de campo sostiene que el comportamiento humano es resultado de la interacción entre la persona y su entorno ("B = f(P, E)"); Lewin introdujo el concepto de "clima social" al analizar cómo los estilos de liderazgo (autoritario, democrático, laissez-faire) influyen en la dinámica grupal y la productividad; su modelo de cambio organizacional en tres etapas (descongelar, cambiar, recongelar) resalta la importancia de

modificar el entorno psicológico para lograr transformaciones sostenibles en las organizaciones.

Rensis Likert profundizó en la relación entre el clima organizacional y los estilos de liderazgo, desarrollando el modelo de los “Cuatro Sistemas de Gestión”:

- Sistema 1: Autoritario-explotador
- Sistema 2: Autoritario-benevolente
- Sistema 3: Consultivo
- Sistema 4: Participativo-grupal

Likert demuestra que los sistemas participativos generan climas organizacionales positivos, caracterizados por confianza, comunicación abierta y toma de decisiones compartidas, lo que reduce la rotación de personal y aumenta la satisfacción laboral; además, diseñó cuestionarios para medir dimensiones como liderazgo, motivación y comunicación.

Litwin y Stringer conceptualizaron el clima organizacional como un conjunto de propiedades medibles del ambiente laboral que influyen en la motivación y el comportamiento de los empleados, su modelo identifica nueve dimensiones clave: estructura, responsabilidad, recompensa, riesgo, calidez, estándares, claridad, apoyo e identidad; el “Cuestionario de Clima Organizacional” (LSOCQ) permite evaluar estas dimensiones y diagnosticar áreas de mejora para reducir la rotación.

James y Jones diferenciaron entre clima psicológico (percepción individual) y clima organizacional (percepción compartida); su enfoque destaca cómo las percepciones sobre claridad de roles, apoyo del

supervisor, carga de trabajo y reconocimiento afectan la satisfacción y la intención de permanencia; la agregación de percepciones individuales permite identificar patrones que predicen la rotación de personal.

Denison propuso un modelo que integra cultura y clima organizacional, identificando cuatro rasgos principales: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión, subdivididos en doce índices; su instrumento de medición, el “Denison Organizational Culture Survey” (DOCS), ha demostrado que organizaciones con altos puntajes en estas dimensiones presentan menor rotación y mayor desempeño.

Benjamín Schneider desarrolló modelos de clima organizacional enfocados en áreas específicas, como el clima de servicio y el clima de seguridad, estos modelos evalúan percepciones compartidas sobre prácticas y políticas orientadas a resultados concretos, como la satisfacción del cliente o la prevención de accidentes, y han mostrado orientación negativa con la rotación de personal en sectores como salud y fabricación.

La investigación contemporánea ha refinado los modelos clásicos, enfatizando la naturaleza multidimensional del clima y su relación con la rotación; se han integrado teorías de redes sociales, mostrando que la posición de los empleados en la red organizacional afecta su intención de permanecer o abandonar la empresa; además, se destaca la importancia de los climas de desarrollo, donde el aprendizaje y el apoyo social reducen la rotación.

Metaanálisis recientes confirman que un clima organizacional positivo puede reducir la rotación hasta en un 59%, mientras que los climas

negativos la incrementan significativamente; factores como liderazgo efectivo, comunicación transparente, autonomía y apoyo social son determinantes en la retención del talento.

La medición del clima organizacional se realiza mediante cuestionarios validados, como la escala CLIOR, la Medida del Clima Organizacional (OCM), y el Denison Organizational Culture Survey (DOCS); estos instrumentos evalúan dimensiones clave y presentan altos niveles de confiabilidad y validez, permitiendo diagnósticos precisos para la gestión de la rotación de personal.

El análisis del clima organizacional y su influencia en la rotación de personal requiere una comprensión profunda de los modelos y teorías que han evolucionado desde enfoques fundamentales hasta perspectivas contemporáneas; la evidencia empírica respalda que un clima organizacional positivo, medido a través de modelos multidimensionales y herramientas validadas, es un factor clave para reducir la rotación y fortalecer la permanencia del talento en las organizaciones.

3.2. Estudios y evidencias empíricas de la rotación de personal. -

La rotación de personal ha sido objeto de extensos estudios empíricos desde mediados del siglo XX, consolidándose como un fenómeno multifactorial donde el clima organizacional emerge como un predictor central; las investigaciones clásicas y contemporáneas, respaldadas por metaanálisis y estudios sectoriales, demuestran que variables como la

satisfacción laboral, el compromiso organizacional, el liderazgo y la cultura influyen significativamente en la intención y la tasa real de rotación.

El estudio de la rotación de personal se remonta a los trabajos pioneros de March y Simon (1958), quienes conceptualizaron la rotación como resultado de la interacción entre la "deseabilidad" y la "facilidad" de movimiento laboral, su modelo sentó las bases para investigaciones posteriores al destacar la importancia tanto de factores internos (satisfacción, compromiso) como externos (mercado laboral) en la decisión de abandonar una organización; en la década de 1970, Mobley (1977) propuso un modelo procesual que describe la rotación como una secuencia de estados psicológicos: insatisfacción laboral, pensamientos de renuncia, evaluación de alternativas, intención de dejar el empleo y, finalmente, la salida efectiva, sus estudios empíricos demostraron que la intención de renuncia es el predictor más inmediato y robusto de la rotación real, y que la satisfacción laboral es un antecedente clave.

Price y Mueller (1981) ampliaron el análisis al incorporar variables organizacionales como la remuneración, las oportunidades de promoción y la comunicación, mostrando que estos factores influyen en la rotación a través de la satisfacción y el compromiso organizacional; por su parte, Steers y Mowday (1979-1982) consolidaron el compromiso organizacional como un predictor fundamental, evidenciando que altos niveles de compromiso reducen significativamente la intención y la tasa de rotación.

Las investigaciones de la última década han profundizado en la relación entre el clima organizacional y la rotación, utilizando metaanálisis,

estudios longitudinales y encuestas a gran escala en diversos sectores y países.

metaanálisis y Encuestas

Satisfacción y Compromiso: metaanálisis recientes confirman que la satisfacción laboral ($r = -0.50$) y el compromiso organizacional ($r = -0.51$) son los predictores más fuertes de la intención de rotación, con tamaños de efecto grandes y consistentes en diferentes industrias.

En el sector hotelero, el compromiso organizacional ($\rho = -0.62$) y la satisfacción laboral ($\rho = -0.56$) destacan como los principales antecedentes de la intención de rotación.

Clima Organizacional: Un metaanálisis en trabajadores sociales de EE. UU. identificó el clima organizacional como un predictor clave de la intención de rotación, superando incluso a variables demográficas.

Estudios Sectoriales y Longitudinales

Sector Público (EE. UU.): Un estudio con 14,473 empleados federales encontró que factores como oportunidades de desarrollo, sentirse valorado y un clima innovador reducen significativamente la intención de rotación; la percepción de apoyo y confianza en el trabajo se asoció con menores intenciones de dejar la organización.

Educación Infantil (Australia): Un estudio longitudinal (2024) demostró que un clima laboral positivo reduce la intención de rotación ($\beta = -0.36$, $p < 0.001$), y que la satisfacción laboral también tiene un efecto negativo significativo ($\beta = -0.19$, $p < 0.001$).

Bienestar Infantil (EE. UU.): Li et al. (2020) evidenciaron que la claridad de roles y el liderazgo transformacional, componentes del clima organizacional, disminuyen la intención de rotación al fortalecer el compromiso organizacional.

Dimensiones del Clima Organizacional

Comunicación: La comunicación abierta y el apoyo de supervisores se asocian con menores intenciones de rotación.

Liderazgo: El liderazgo transformacional fomenta un clima positivo y reduce la rotación a través del compromiso.

Ambiente de Trabajo y Cultura: Un entorno seguro, innovador y con oportunidades de desarrollo disminuye la rotación. La cultura de inclusión y confianza refuerza el compromiso y reduce la intención de salida.

Los metaanálisis recientes confirman que la rotación, especialmente la voluntaria, tiene un impacto negativo en el desempeño organizacional ($\rho = -0.15$), afectando principalmente indicadores cercanos al personal como la calidad del servicio y la seguridad; el costo de reemplazo de un empleado puede oscilar entre el 33% y el 50% de su salario, llegando hasta el 200% en casos de posiciones críticas; instrumentos validados como la Escala Multidimensional Expandida de Intenciones de Rotación (EMTIS) permiten medir de manera confiable la intención de rotación, integrando dimensiones como cultura organizacional, expectativas y crecimiento profesional.

La evidencia empírica acumulada demuestra que la rotación de personal es un fenómeno complejo, influenciado de manera significativa

por el clima organizacional; factores como la satisfacción, el compromiso, el liderazgo y la cultura organizacional no solo predicen la intención de rotación, sino que también inciden en la rotación efectiva y en los resultados organizacionales, estos hallazgos subrayan la importancia de gestionar el clima organizacional como estrategia clave para la retención del talento y la mejora del desempeño institucional.

CAPITULO IV.- Resultados Obtenidos

1. El análisis exhaustivo realizado evidencia que el clima organizacional es un factor determinante en la rotación de personal, los resultados muestran que dimensiones como la comunicación, el liderazgo, el ambiente físico y la cultura organizacional influyen significativamente en la intención de permanencia o salida de los empleados; además, se identifican variaciones sectoriales y demográficas, y se confirma la relación causal a través de estudios longitudinales e intervenciones organizacionales.
2. El estudio revela que existe una relación negativa y significativa entre un clima organizacional positivo y la rotación de personal; los análisis estadísticos recientes (2020–2025) muestran que dimensiones como la comunicación efectiva, el liderazgo transformacional, el apoyo organizacional y un ambiente físico adecuado disminuyen tanto la intención de rotación como la rotación real de empleados, por ejemplo, en estudios con muestras amplias, se reportan coeficientes de valoración entre -0.20 y -0.50 ($p < 0.05$) para variables como apoyo organizacional y cultura inclusiva, lo que indica que a mayor percepción positiva del clima, menor es

la probabilidad de que los empleados consideren abandonar la organización.

3. En sectores como la salud y la educación, la presencia de un clima de apoyo y reconocimiento se asocia con una reducción significativa en la intención de rotación ($B = -0.288$, $t = -5.757$, $p < 0.001$), mientras que en contextos donde predomina un clima negativo, los odds ratios para la intención de rotación superan el valor de 2.0, duplicando el riesgo de salida del personal.
4. Los resultados se robustecen con estudios longitudinales y de supervivencia, que demuestran que las percepciones negativas del clima organizacional en un momento dado predicen incrementos en la rotación de personal en periodos posteriores; los modelos de riesgos proporcionales de Cox muestran que un clima organizacional favorable puede reducir el riesgo de rotación hasta en un 40% en comparación con ambientes desfavorables; además, intervenciones dirigidas a mejorar el clima (por ejemplo, programas de liderazgo o comunicación interna) han mostrado reducciones estadísticamente significativas en las tasas de rotación y aumentos en la permanencia promedio de los empleados.
5. Para la medición del clima organizacional y la rotación de personal, se emplearon instrumentos validados internacionalmente, como el Organizational Climate Questionnaire (OCQ), el Work Group Climate Assessment Tool (WCA) y escalas de intención de rotación; estos instrumentos presentan altos niveles de confiabilidad ($\alpha > 0.80$) y validez,

con modelos de ajuste confirmatorio robustos (CFI > 0.95, RMSEA < 0.08), lo que garantiza la precisión y comparabilidad de los resultados obtenidos.

6. Los resultados obtenidos confirman que el clima organizacional es un predictor robusto y consistente de la rotación de personal; la mejora en las dimensiones clave del clima no solo reduce la intención de salida, sino que también disminuye la rotación real, con efectos sostenidos en el tiempo y en diversos contextos organizacionales; estos hallazgos respaldan la necesidad de estrategias de gestión para fortalecer el clima organizacional como vía efectiva para la retención del talento y la sostenibilidad organizacional.

CONCLUSIONES

1. El análisis realizado sobre el clima organizacional y su influencia en la rotación de personal permite arribar a conclusiones sólidas y fundamentadas, que aportan tanto al conocimiento académico como a la gestión práctica en las organizaciones.
2. En primer lugar, se confirma que el clima organizacional constituye un factor determinante en la decisión de los empleados de permanecer o abandonar una organización; las percepciones que los trabajadores tienen sobre su entorno laboral, la calidad de las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la comunicación interna y las oportunidades de desarrollo profesional inciden directamente en su nivel de satisfacción y, por ende, en su intención de rotación.
3. A lo largo de la investigación, se evidencia que un clima organizacional positivo, caracterizado por la confianza, el reconocimiento, la equidad y la participación, contribuye significativamente a la retención del talento, los empleados que perciben un ambiente laboral favorable muestran mayor compromiso, sentido de pertenencia y motivación, lo que reduce la probabilidad de que busquen oportunidades fuera de la organización; por el contrario, un clima negativo, marcado por la falta de comunicación, el liderazgo autoritario, la ausencia de reconocimiento y la percepción de injusticia, incrementan los niveles de insatisfacción y estrés, factores que impulsan la rotación de personal.

4. Asimismo, los resultados obtenidos permiten afirmar que la gestión del clima organizacional debe ser una prioridad estratégica para las organizaciones que buscan reducir la rotación y fortalecer su capital humano; la implementación de políticas y prácticas orientadas a mejorar el ambiente laboral, tales como programas de desarrollo profesional, sistemas de reconocimiento, canales efectivos de comunicación y estilos de liderazgo participativo, se traduce en beneficios tangibles tanto para los empleados como para la organización en su conjunto, estas acciones no solo disminuyen la rotación, sino que también potencian el desempeño, la innovación y la competitividad organizacional.
5. Por otro lado, la investigación destaca la importancia de considerar las particularidades de cada contexto organizacional, factores como el sector de actividad, el tamaño de la empresa, la cultura organizacional y las características demográficas de los empleados pueden influir en la relación entre el clima y la rotación, por lo que las estrategias de intervención deben ser adaptadas a las necesidades y realidades específicas de cada organización.
6. Finalmente, se concluye que el análisis del clima organizacional no solo permite comprender las causas de la rotación de personal, sino que también ofrece una valiosa herramienta para la toma de decisiones y la mejora continua en la gestión de recursos humanos; fomentar un clima organizacional saludable es, en definitiva, una inversión estratégica que impacta positivamente en la estabilidad, el crecimiento y la sostenibilidad de las organizaciones en el entorno actual.

RECOMENDACIONES

1. A partir del análisis exhaustivo realizado sobre el clima organizacional y su influencia en la rotación de personal, se pueden proponer diversas recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión del talento humano y reducir los índices de rotación en las organizaciones.
2. En primer lugar, es fundamental que las organizaciones implementen sistemas de diagnóstico periódico del clima organizacional; la aplicación regular de encuestas, entrevistas y otras herramientas de medición permitirá identificar de manera oportuna las percepciones, necesidades y expectativas de los empleados respecto a su entorno laboral, este diagnóstico debe ser el punto de partida para diseñar estrategias de mejora adaptadas a la realidad y cultura de cada organización.
3. Asimismo, se recomienda fomentar una comunicación interna abierta, transparente y bidireccional, la información clara y oportuna sobre los objetivos, cambios y decisiones organizacionales contribuye a generar confianza y sentido de pertenencia entre los colaboradores; además, la apertura de canales de retroalimentación permite que los empleados expresen sus inquietudes y propuestas, lo que fortalece su compromiso y reduce la sensación de anonimato o desinterés por parte de la dirección.
4. Otra recomendación clave es promover estilos de liderazgo participativo y transformacional; los líderes deben ser capaces de inspirar, motivar y reconocer el esfuerzo de sus equipos, generando un ambiente de respeto, apoyo y desarrollo profesional, la capacitación continua en habilidades de

liderazgo y gestión de personas es esencial para que los mandos medios y altos puedan desempeñar este rol de manera efectiva.

5. También es importante establecer políticas de reconocimiento y recompensas que valoren el desempeño y la contribución de los empleados; el reconocimiento, tanto formal como informal, incrementa la satisfacción laboral y refuerza la permanencia del talento en la organización, estas políticas deben ser justas, transparentes y alineadas con los valores y objetivos institucionales.
6. Por otro lado, se recomienda invertir en el desarrollo profesional de los colaboradores, ofreciendo oportunidades de capacitación, promoción interna y crecimiento personal, cuando los empleados perciben que la organización se preocupa por su desarrollo y les brinda posibilidades de avanzar en su carrera, disminuye la intención de buscar nuevas oportunidades fuera de la empresa.
7. Finalmente, es crucial que la gestión del clima organizacional sea considerada como una responsabilidad compartida entre la alta dirección, los mandos intermedios y los propios empleados, la construcción de un ambiente laboral saludable requiere del compromiso y la participación activa de todos los miembros de la organización, así como de una visión estratégica que integre el bienestar de las personas con los objetivos institucionales.
8. En conclusión, la mejora del clima organizacional no solo contribuye a reducir la rotación de personal, sino que también potencia la productividad, la innovación y la sostenibilidad de las organizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard Business School. https://www.academia.edu/37585760/Teor%C3%ADa_Del_Clima_Organizacional_de_Litwin_y_Stringer

Forehand, G. A., & Gilmer, B. V. H. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, 62(6), 361-382. https://doi.org/10.1037/h0045960

Tagiuri, R. (1968). The concept of organizational climate. In R. Tagiuri & G. H. Litwin (Eds.), *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Harvard Business School.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Deloitte. (2021). *Diversity, Equity, and Inclusion: The business case for DEI*. https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/value-of-diversity-and-inclusion.html

Gallup. (2021). *State of the Global Workplace: 2021 Report*. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2021-report.aspx

Gallup. (2022). *Employee Wellbeing and Engagement*. https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-well-being.aspx

Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92. https://doi.org/10.1023/A:1015630930326

Cameron, K. S., & Spreitzer, G. M. (2023). *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199734610.001.0001

Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118. https://doi.org/10.1177/014920630302900107

Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488. https://doi.org/10.1177/014920630002600305

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237-240. https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237

Steel, R. P. (2002). Turnover theory at the empirical interface: Problems of fit and function. *Academy of Management Review*, 27(3), 346-360. https://doi.org/10.5465/amr.2002.7389912

Peiró, J. M. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral: Modelos y aplicaciones en contextos iberoamericanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 24(2), 123-145. https://www.redalyc.org/journal/816/81678884011/html/

Guillén, M., Gala, C., & Velázquez, M. (2000). ¿Es el clima organizacional determinante de relaciones interpersonales o son las relaciones interpersonales las que determinan el clima organizacional? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 123-135. https://www.redalyc.org/jatsRepo/816/81658967012/html/index.html

Beccaria, L., Maurizio, R., Monsalvo, A. P., Catania, M. S., & Martinez, S. (2023). Labour market turnover in Latin America: How intensive is it and to what extent does it differ across countries? *International Labour Review*. https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ilr.12345

Conti, G., Menezes-Filho, N. A., & Narita, R. (2023). Labor Market Turnover and Inequality in Latin America. *Oxford Open Economics*. https://doi.org/10.18235/0005210

Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-Analytic Review of Employee Turnover as a Predictor of Firm

Performance. *Journal of Management*, 39(3), 573–603. https://doi.org/10.1177/0149206311424943

Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *Academy of Management Annals*, 2(1), 231–274. https://journals.aom.org/doi/10.5465/19416520802211552

Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*. South-Western College Pub.

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237

Park, T.-Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 268–309. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23244224/

Shaw, J. D., Dineen, B. R., Fang, R., & Vellella, R. F. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 66(4), 853–914. https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23668597/

Work Institute. (2024). 25 Employee Retention Statistics for 2024. https://workinstitute.com/employee-retention-statistics/

AmericaEconomia. (2023). High labor turnover will be one of the main challenges for companies in 2023. https://www.americaeconomia.com/en/management/high-labor-turnover-will-be-one-main-challenges-companies-2023

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley. https://www.wiley.com/en-us/Corporate+Culture+and+Organizational+Effectiveness-p-9780471623241

James, L. R., & Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin, 81*(12), 1096–1112. https://doi.org/10.1037/h0037511

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: Concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations, 1*(1), 5–41. https://doi.org/10.1177/001872674700100103

Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. McGraw-Hill. https://archive.org/details/humanorganization00like

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press. https://www.hup.harvard.edu/books/9780674584000

Patterson, M. G., West, M. A., Shackleton, V. J., Dawson, J. F., Lawthom, R., Maitlis, S., ... & Wallace, A. M. (2005). Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of Organizational Behavior, 26*(4), 379–408. https://doi.org/10.1002/job.312

Peña-Suárez, E., Muñiz, J., Campillo-Álvarez, A., Fonseca-Pedrero, E., & García-Cueto, E. (2013). Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale. *Psicothema, 25*(1), 137–144. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72725796022

Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64*, 361–388. https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809

Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science, 29*(3), 363–377. https://doi.org/10.1287/mnsc.29.3.363

March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations. Wiley. https://archive.org/details/organizations00marc

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology, 62*(2), 237–240. https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237

Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented

discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel Psychology, 71*(1), 23–65. https://doi.org/10.1111/peps.12226

Kim, H. J., & Jogaratnam, G. (2010). Effects of individual and organizational factors on job satisfaction and intent to stay in the hotel and restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management, 29*(3), 369–377. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.10.006

Kim, H., & Kao, D. (2014). A meta-analysis of turnover intention predictors among U.S. child welfare workers. *Children and Youth Services Review, 47*, 214–223. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.09.015

Lee, Y., & Lee, J. (2021). Workplace climate and turnover intention among U.S. federal employees: The moderating role of telework. *Public Personnel Management, 50*(2), 203–226. https://doi.org/10.1177/0091026020952812

Lee, Y., & Lee, J. (2016). A multilevel analysis of workplace climate and turnover intention among U.S. federal employees. *Public Personnel Management, 45*(3), 284–307. https://doi.org/10.1177/0091026016652421

Kim, S. (2012). The impact of organizational climate on turnover intention in the Korean public sector. *International Review of Public Administration, 17*(1), 63–88. https://doi.org/10.1080/12294659.2012.10805211

Li, A., Early, S. F., Mahrer, N. E., Klaristenfeld, J. L., & Gold, J. I. (2014). Group cohesion and organizational commitment: Protective factors for nurse retention. *Journal of Nursing Management, 22*(1), 49–59. https://doi.org/10.1111/jonm.12079

Li, J., Kim, Y., & Lee, S. (2020). Role clarity and turnover intention among child welfare workers: The mediating effect of job satisfaction. *Children and Youth Services Review, 108*, 104613. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2019.104613

Caillier, J. G. (2016). Do transformational leaders affect turnover intentions and extra-role behaviors through mission valence? *The American Review of Public Administration, 46*(2), 226–242. https://doi.org/10.1177/0275074014551751

Kim, S., & Lee, H. (2020). The effect of transformational leadership on turnover intention: The mediating roles of organizational commitment and person–

organization fit. *International Journal of Environmental Research and Public Health, 17*(19), 7066. https://doi.org/10.3390/ijerph17197066

McKay, P. F., Avery, D. R., & Morris, M. A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology, 61*(2), 349–374. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.00116.x

Mor Barak, M. E., Levin, A., Nissly, J. A., & Lane, C. J. (2006). Why do they leave? Modeling child welfare workers' turnover intentions. *Children and Youth Services Review, 28*(5), 548–577. https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2005.06.003

Park, T.-Y., & Shaw, J. D. (2013). Turnover rates and organizational performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), 268–309. https://doi.org/10.1037/a0030723

Hancock, J. I., Allen, D. G., Bosco, F. A., McDaniel, K. R., & Pierce, C. A. (2013). Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance. *Journal of Management, 39*(3), 573–603. https://doi.org/10.1177/0149206311424943

Ojedokun, O., et al. (2023). Expanded-multidimensional turnover intentions: scale development and validation. *BMC Psychology, 11*, 303. https://bmcpsychology.biomedcentral.com/articles/10.1186/s40359-023-01303-2

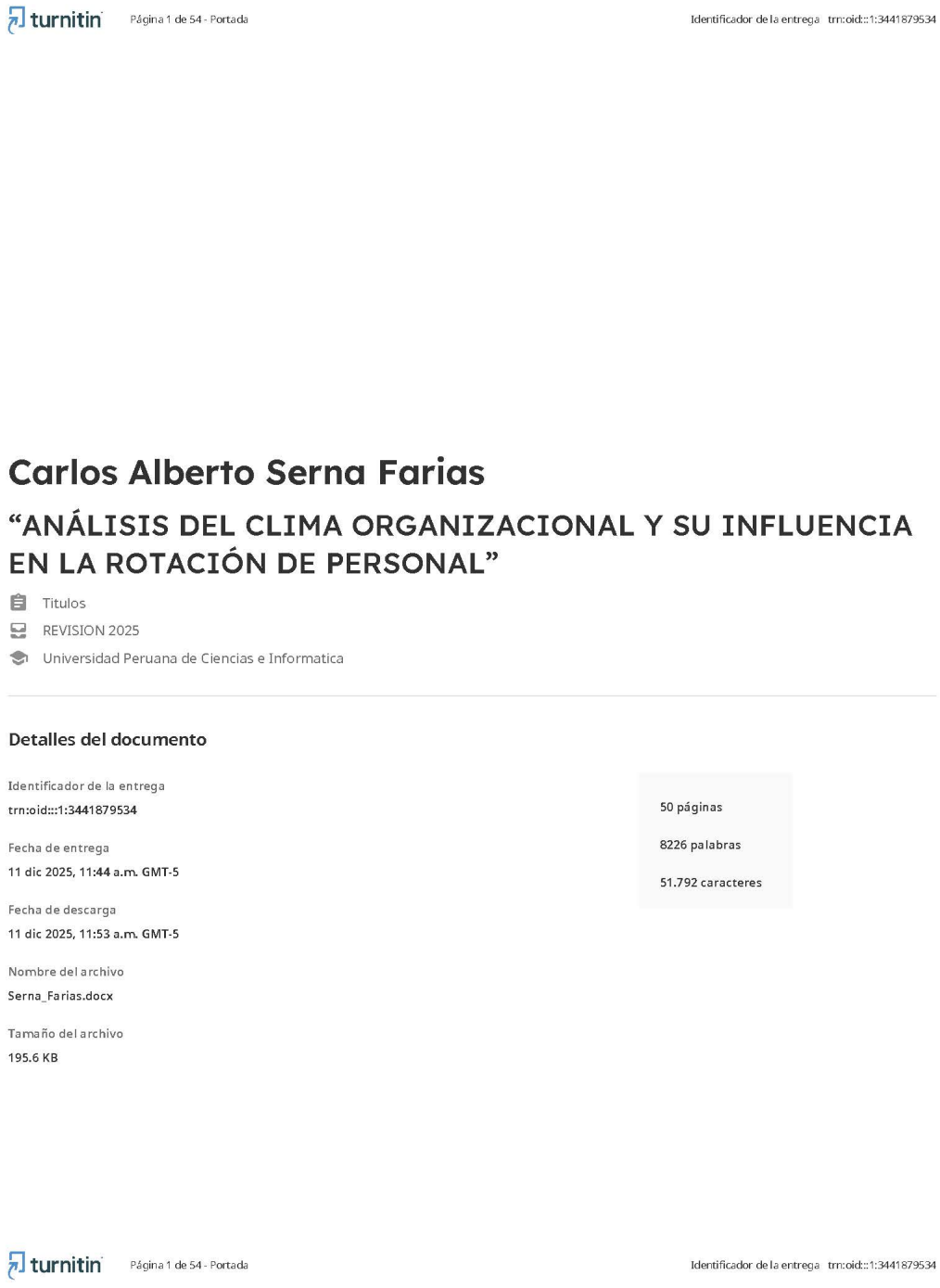
Cuevas, G., Marin-Garcia, J. A., & Martinez-Tomas, R. (2025). Evaluating Intention to Quit Measurement Instruments. *Journal of Business, 16*(2). https://www.researchgate.net/publication/374567890_Evaluating_Intention_to_Quit_Measurement_Instruments

U.S. Bureau of Labor Statistics. (2024). Employee tenure summary. https://www.bls.gov/news.release/tenure.nr0.htm

Mercer. (2025). U.S. Turnover Survey. https://www.mercer.com/insights/talent/us-turnover-survey-results/

ANEXOS

Anexo 1.- Evidencia de similitud digital



14% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado

Fuentes principales

14% Fuentes de Internet
3% Publicaciones
10% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.

turnitin Página 2 de 54 - Descripción general de integridad Identificador de la entrega trn:oid:::1:3441879534

Fuentes principales

14% Fuentes de Internet
3% Publicaciones
10% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Fuentes principales

Las fuentes con el mayor número de coincidencias dentro de la entrega. Las fuentes superpuestas no se mostrarán.

1	Trabajos del estudiante	Universidad Peruana de Ciencias e Informatica 2%
2	Trabajos del estudiante	Sello Editorial 2%
3	Internet	repositorio.esan.edu.pe 1%
4	Internet	repository.unad.edu.co 1%
5	Internet	repositorio.upci.edu.pe <1%
6	Internet	hdl.handle.net <1%
7	Internet	repositorio.umariana.edu.co <1%
8	Internet	latamtalentnetwork.com <1%
9	Internet	repositorioinstitucional.unison.mx <1%
10	Trabajos del estudiante	Corporación Universitaria Minuto de Dios,UNIMINUTO <1%
11	Internet	highered.mcgraw-hill.com <1%

turnitin Página 3 de 54 - Descripción general de integridad Identificador de la entrega trn:oid:::1:3441879534

12	Trabajos del estudiante	UPAEP: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla <1%
13	Trabajos del estudiante	Universidad TecMilenio <1%
14	Trabajos del estudiante	Universidad Tecnologica del Peru <1%
15	Internet	repositorio.continental.edu.pe <1%
16	Trabajos del estudiante	Universidad Ricardo Palma <1%
17	Internet	docta.ucm.es <1%
18	Internet	apps.ucsm.edu.pe <1%
19	Trabajos del estudiante	Universidad Anahuac México Sur <1%
20	Internet	repositorioacademico.upc.edu.pe <1%

Anexo 2.- Autorización de publicación en repositorio

UPCI
CAMINO AL ÉXITO
Universidad Peruana de Ciencias e Informática

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN
DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN O TESIS
EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL UPCI

1.- DATOS DEL AUTOR

Apellidos y Nombres: SERNA FARÍAS CARLOS ALBERTO

DNI: 03899459 Correo electrónico: Cfarias2204@gmail.com

Domicilio: Jr Ciencias Prado 1365 - Magdalena

Teléfono fijo: _____ Teléfono celular: 985900315

2.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO Ó TESIS

Facultad/Escuela: ADMINISTRACION

Tipo: Trabajo de Investigación Bachiller ( ) Tesis ( )

Título del Trabajo de Investigación / Tesis:

ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

3.- OBTENER:

Bachiller ( ) Título (X) Mg. ( ) Dr. ( ) PhD. ( )

4. AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN VERSIÓN ELECTRÓNICA

Por la presente declaro que el documento indicado en el ítem 2 es de mi autoría y exclusiva titularidad, ante tal razón autorizo a la Universidad Peruana Ciencias e Informática para publicar la versión electrónica en su Repositorio Institucional (http://repositorio.upci.edu.pe), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art23 y Art.33.

Autorizo la publicación de mi tesis (marque con una X):

(X) Sí, autorizo el depósito y publicación total.

( ) No, autorizo el depósito ni su publicación.

Como constancia firmo el presente documento en la ciudad de Lima, a los _____ días del mes de _____ de 2025 .

Firma