

**IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SOBRE LA ROTACIÓN DE LOS  
TRABAJADORES: REVISIÓN 2013-2023**

**IMPACT OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON EMPLOYEE TURNOVER:  
REVIEW 2013-2023**

**O IMPACTO DO CLIMA ORGANIZACIONAL NA ROTATIVIDADE DE  
FUNCIONÁRIOS: UMA ANÁLISE 2013-2023**

Ronald Emiliano Terrones Mayta; Karla Liliana Haro Zea

---

Magíster en Administración de Negocios con Mención en Gestión Empresarial, Universidad Peruana Unión. ORCID: 0000-0001-7065-8973. E-mail: ronald.terrones@upeu.edu.pe, Lima - Perú.

Doctora en Planeación estratégica y Dirección de Tecnología, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). Profesora investigadora de la Universidad Autónoma de Baja California. ORCID: 0000-0002-7257-0673. E-mail: karlaharo@upeu.edu.pe, Puebla - México.

---

**Recibido: 31 de enero de 2024**

**Aceptado: 13 de junio de 2024**

**DOI: <https://doi.org/10.22267/rtend.242502.261>**

### **Resumen**

El propósito de este artículo es llevar a cabo una revisión de literatura relativa al impacto del CO (Clima Organizacional) sobre la RL (Rotación Laboral). La metodología para esta investigación es la revisión sistemática de literatura. La estrategia de búsqueda se realizó mediante la declaración PRISMA 2020, con una ventana de observación de los últimos 10 años (2013 – 2023), utilizando las bases de datos Scopus, Science Direct, Emerald y EBSCO. Un ambiente laboral saludable y productivo se fomenta con un CO positivo, el cual es el resultado del constante esfuerzo de la empresa por crear un entorno de trabajo agradable y saludable; esto parte de alinear el CO a la filosofía empresarial con acciones que promuevan identidad y el trabajo en equipo. Con el fin de alcanzar la competitividad, las organizaciones deben enfocarse en mejorar el CO y disminuir la RL, haciendo un diagnóstico de necesidades organizacionales y poder tomar las decisiones acertadas.

**Palabras clave:** ambiente de trabajo; condiciones de trabajo; organización del trabajo; cultura de trabajo; gestión de personal.

**JEL:** J62; J63; M12: P36.

### **Abstract**

The purpose of this article is to conduct a literature review on the impact of OC (Organizational Climate) on LR (Labor Turnover). The methodology for this research is the systematic literature review. The search strategy was conducted using the PRISMA 2020 statement, with an observation window of the last 10 years (2013 -2023), using Scopus, Science Direct, Emerald and EBSCO databases. A healthy and productive work environment is fostered by a positive CO, which is the result of the company's constant effort to create a pleasant and healthy work environment; this starts from aligning the CO to the corporate philosophy with actions that promote identity and teamwork. In order to achieve competitiveness, organizations should focus on improving CO and reducing RL, making a diagnosis of organizational needs and being able to make the right decisions.

**Keywords:** work environment; working conditions; work organization; work culture; personnel management.

**JEL:** J62; J63; M12: P36.

### **Resumo**

O objetivo deste artigo é realizar uma revisão da literatura sobre o impacto do CO (clima organizacional) na LR (rotatividade de funcionários). A metodologia para esta pesquisa é a revisão sistemática da literatura. A estratégia de busca foi conduzida usando a declaração PRISMA 2020, com uma janela de observação dos últimos 10 anos (2013 -2023), usando os bancos de dados Scopus, Science Direct, Emerald e EBSCO. Um ambiente de trabalho saudável e produtivo é promovido por um CO positivo, que é o resultado do esforço constante da empresa para criar um ambiente de trabalho agradável e saudável; isso começa com o alinhamento do CO à filosofia corporativa com ações que promovem a identidade e o trabalho em equipe. Para alcançar a competitividade, as organizações devem se concentrar em melhorar o CO e reduzir a RL, fazendo um diagnóstico das necessidades organizacionais e sendo capazes de tomar as decisões certas.

**Palavras-chave:** ambiente de trabalho; condições de trabalho; organização do trabalho; cultura do trabalho; gerenciamento de pessoal.

**JEL:** J62; J63; M12: P36.

### **Introducción**

Vivimos en un entorno global y en constante cambio; esta situación obliga a las empresas a desarrollar estrategias para ser competitivas, optimizando procesos y recursos. De esta manera, las empresas se enfocan en el recurso más valioso que tienen, el elemento humano, porque los colaboradores son una parte importante de la cadena de valor, son personas que diariamente tratan con los clientes, producen y/o distribuyen productos o suministran servicios prestados por la empresa y así pueden satisfacer las necesidades de los clientes; lo que implica una responsabilidad para la empresa, que consiste en construir relaciones de largo plazo con los empleados, para evitar la pérdida de talento debido a la alta rotación.

Recientemente, el Clima Organizacional (CO) se ha convertido en un elemento central en la gestión de organizaciones que asegura una comunicación efectiva en el entorno laboral (Vásquez et al., 2022). Cuando se analiza el CO, cabe señalar que se infieren algunos factores que pueden obstaculizar el desarrollo favorable de la organización.

El CO requiere tenerse en cuenta en los procesos de gestión e innovación en la organización. Es relevante por su impacto directo, tanto en los procesos como en los resultados, toda vez que influyen directamente en la calidad y desarrollo de la organización. (Iglesias & Esperón, 2018). Así también, se encuentra relacionado con los indicadores de Rotación Laboral (RL), siendo un concepto que ha despertado gran interés en la gestión y en el comportamiento organizacional (Wong & Wong, 2017), debido a que el costo de dinero y tiempo en el espacio del talento es alto. Dentro de los antecedentes de investigaciones realizadas mediante revisiones sistemáticas en clima laboral, se encontró un acercamiento al CO en la práctica de la enfermería, elaborado por Iglesias & Esperón (2018). En cuanto a la RL, solo se identificó el trabajo de Olabode et al. (2020), quienes identificaron los factores que impactan la RL en la industria de la construcción y cómo mitigarlo.

Dada la importancia que tiene el CO en los indicadores de RL, en el presente trabajo, se propuso llevar a cabo “una revisión sistemática de literatura del impacto del CO sobre la RL de 2013 a 2023”, basada en el protocolo PRISMA.

### **Metodología**

La técnica utilizada para la revisión fue el protocolo PRISMA 2020 (Page et al., 2021), el uso de este protocolo es importante para la revisión sistemática, que utiliza un enfoque transparente que minimiza la arbitrariedad o el sesgo en la extracción y el uso de los datos. Como afirman Page et al. (2021), su uso puede predecir problemas para este tipo de investigación.

#### **Definición de las preguntas de interés**

- ¿Cómo han evolucionado CO y la RL en la investigación?
- ¿Qué relación existe entre el CO y la RL?
- ¿Cuál es el impacto del CO sobre la RL?

### **Selección de la palabra clave**

En la selección de los artículos, se utilizó los términos de búsqueda: “Organizational climate”, “Work environment”, “staff turnover”, “employee turnover”, “staff rotation”, es pertinente señalar que se hicieron diversas combinaciones a fin de identificar la más adecuada.

### **Criterio de elegibilidad**

Se consideraron los artículos científicos divulgados entre del 2013 al 2023, únicamente los pertenecientes al área de negocios y ciencias de la salud, toda vez que se buscó un enfoque relacionado con el personal de clínicas, hospitales o algún servicio de salud, siendo todos los documentos elegidos en idioma inglés y español.

### **Criterios de exclusión**

Se descartaron enciclopedias, libros de texto, artículos duplicados, artículos de estudios de caso aplicados y preprints. Cabe mencionar que los criterios de exclusión se realizaron en función de asegurar la calidad y consistencia en la información.

### **Fuentes de información y estrategia de búsqueda**

Se realizó una búsqueda en bases de datos de científicas relacionadas con el ámbito académico, con el fin de obtener un número representativo de recursos científicos. Las bases consultadas fueron Scopus, Science Direct, Emerald y EBSCO.

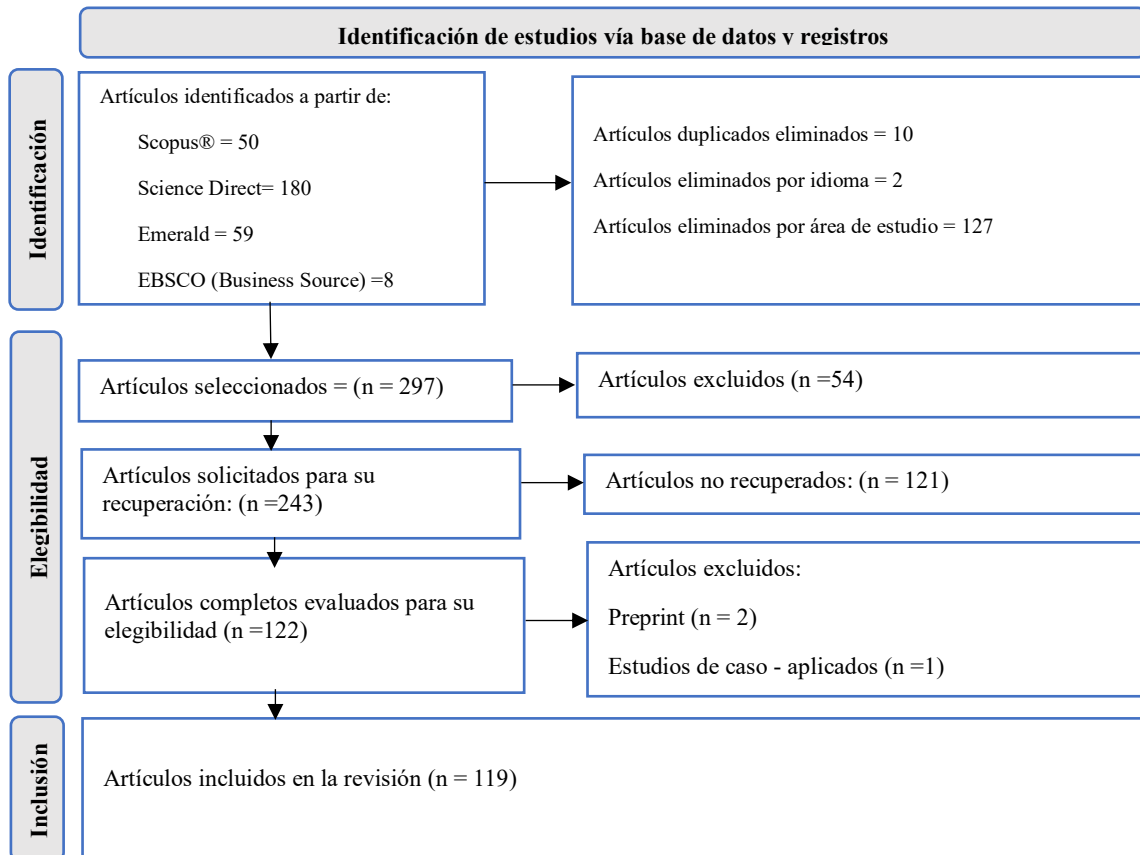
La búsqueda inicialmente fue en la base de datos Scopus, encontrándose 50 artículos registrados, seguidamente en Science Direct, identificando 180 artículos registrados, la siguiente consulta fue Emerald con 59 artículos y por último EBSCO con 8 artículos, eligiendo finalmente 119 para la revisión final, tal como se muestra en la Tabla 1. En un primer momento, se descargaron las bases de datos a Excel, donde fueron revisados por títulos y abstract, mediante el cual se descartaron artículos que estaban duplicados, que no correspondían al área de estudio, y que no abonaban a la búsqueda. Posteriormente, se realizó el análisis de los datos en Atlas Ti. V24, donde se utilizaron los siguientes códigos: CO, RL, impacto, y discusión, los cuales se extrajeron vía informes en Word, para dar respuesta a las interrogantes aquí planteadas.

## Procesos de selección de artículos y método de síntesis

A continuación, se presenta la Figura 1, donde se resume el proceso de revisión sistemática, elaborado con base en el protocolo PRISMA.

**Figura 1**

*Diagrama PRISMA*



*Fuente:* elaboración propia.

Cabe aclarar que la no recuperación de los artículos, responde principalmente a que no están dentro de los paquetes que la institución educativa ha adquirido, en casos menores, el sistema tiene errores y no recupera el archivo en formato pdf.

## **Resultados**

### **Conceptualización del clima organizacional**

Según García (2011) el CO define los resultados que se logran cuando las personas de una organización se llenan de energía a través de la interacción social. Como resultado, diferentes sistemas personales se combinan para describir los valores, actitudes y creencias de todos en la empresa. El CO consiste en una serie de componentes físicos y emocionales que intervienen en el comportamiento y desempeño de los miembros de la organización.

En este contexto, Chiavenato (2009) señala que todo lo relacionado con los integrantes de la empresa se define como CO. Mientras que para Chagray et al. (2020), el entorno que rodea al equipo se sustenta en la fase emocional y el comportamiento de cada empleado en situaciones organizacionales específicas, como comunicación, liderazgo, motivación, relaciones interpersonales, tecnología, gestión, toma de decisiones, recursos, entre otros.

Según Koys & DeCotiis (1991), citados por Pilligua y Arteaga (2019) el CO se divide en nivel psicológico y organizacional, el primero se fija a través de la realización de estudios individualizados a los empleados de la empresa, y el segundo se aplica a escala organizacional, los dos calculan el grado de percepción de los empleados el CO. Así entonces, el CO establece cómo una persona percibe el trabajo, el desempeño, la productividad y la satisfacción personal (García, 2011).

Para Chaparro (2006) la motivación, CO, SL (Satisfacción Laboral) y cultura organizacional, son conceptos utilizados por empresas o departamentos de talento humano, a partir de los cuales se han desarrollado teorías, modelos y estudios sobre cada proceso.

### **Conceptualización de rotación laboral**

La RL se refiere al acto de partida cuando los trabajadores abandonan la empresa en la que participan oficialmente. Para la mayoría de las industrias, este indicador puede llegar a ser preocupante y predictivo en sus resultados económicos y productivos, a corto y largo plazo (Dwiyanti et al., 2020). Otros expertos definen este fenómeno como el desajuste entre las personas

y los puestos de trabajo, entre las personas y las empresas y entre las personas y las personas (Daves, 2002).

De igual manera, es entendida por Robbins y Coutler (2018) como la renuncia o despido de un trabajador por parte de la organización. Se puede medir determinando la cantidad de colaboradores que se unen a la organización en comparación con la cantidad que la abandonan. Con esta información se pueden generar importantes indicadores de estabilidad de los empleados.

Es preciso resaltar que la RL genera costos adicionales para la empresa al incorporar nuevos empleados, además de que capacitarlos llevará tiempo, por lo que para retener talentos se recomienda proporcionar un salario competitivo en el mercado, y los empleados tienen esta visión: estar en los logros y el reconocimiento de la empresa, observarlos como propios, poder lograr un crecimiento multifacético a nivel profesional y personal (Chiavenato, 2019). Esto lo confirma Álvarez (2013) al señalar que una de las principales consecuencias de la RL son los costos.

Los autores enmarcan diferentes causas por las que un empleado toma la decisión de marcharse, como por ejemplo las causas internas (reestructuración, conflictos y bajo desempeño) y externas (mejor oportunidad laboral, crecimiento profesional) (Chiavenato, 2009). Así entonces, esta significa una llamada de atención para los empresarios, ya que puede indicar que algunos parámetros que conforman el elemento humano de la empresa, no se están gestionando adecuadamente (Álvarez, 2013).

### **Antecedentes y evolución del clima organizacional**

El estudio del CO se inició en la teoría interpersonal desarrollada en la década de 1930. La teoría sugiere que las organizaciones deberían enfocarse en las personas, no solo en la producción, para aumentar la eficiencia y la productividad. Por lo que, se iniciaron investigaciones sobre cómo el CO afecta la productividad y la SL. En la década de 1950, el psicólogo social Kurt Lewin fue uno de los primeros en utilizar el término "clima organizacional" para describir el entorno psicológico y social en el que operan las organizaciones (Universidad Internacional de Querétaro, 2023). De tal forma que, Lewin et al. (1939), citado por Cardona y Zambrano (2014), fueron los pioneros del inicio del CO, quienes mediante distintos estudios, acercándose a la



conceptualización, se considera el dominio social como un aspecto y se postulan 6 dimensiones como coherencia, responsabilidad, estándares de excelencia, recompensa y claridad, organización, calidez y apoyo.

Desde entonces, la investigación sobre el CO ha continuado y se ha expandido a través de múltiples disciplinas, este se considera un factor crucial para alcanzar el éxito en una empresa (Universidad Internacional de Querétaro, 2023).

Diez décadas han pasado, desde que Mayo (1977), realizó estudios referentes a la productividad entre los años 1923 a 1924, haciendo referencia, a la empresa Hawthorne. A partir de eso, muchos investigadores han estudiado el CO, tratando de demostrar que las acciones de los empleados son efectos positivos o negativos del ambiente de trabajo promovido por la dirección; por tanto, son los resultados creados por los trabajadores como consecuencia de las acciones de la empresa para brindar seguridad, comodidad y sentido de pertenencia (Pilligua y Arteaga, 2019). Para ello, se presentan en la Tabla 1, los artículos más citados de 2013 a 2023 sobre CO.

**Tabla 1**

*Top 15 de los artículos más citados de 2013 a 2023 en Clima Organizacional*

<b>Autor</b>	<b>Citas</b>	<b>Título</b>	<b>Año</b>	<b>Revista</b>	<b>Base de datos</b>
Villamizar & Castañeda (2014)	85	Relation between organizational climate and its dimensions and knowledge-sharing behavior among knowledge workers	2014	International Journal of Psychological Research	Scopus
Olsson et al. (2019)	87	Organizational climate for innovation and creativity—a study in Swedish retail organizations	2019	Review of Retail	Scopus
Marinova et al. (2018)	92	Constructive organizational values climate and organizational citizenship behaviors: A configurational view	2019	Journal of Management	Scopus

Roch et al. (2014)	95	Organizational climate and hospital nurses' caring practices: A mixed-methods study	2014	Research in Nursing & Health	Scopus
Randhawa & Kaur (2014)	98	Organizational climate and its correlates	2014	Journal of Management Research	Scopus
Hung et al. (2018)	123	The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover intention	2018	International Journal of Business and Society	Scopus
Rusu & Avasilcai (2014)	134	Linking human resources motivation to organizational climate	2014	Procedia-Social and Behavioral Sciences	Scopus
Wallace et al. (2013)	140	Change the referent? A meta-analytic investigation of direct and referent-shift consensus models for organizational climate	2016	Journal of Management	Scopus
West & Sacramento (2023)	160	Creativity and innovation: The role of team and organizational climate	2023	Handbook of organizational creativity	Scopus
Glisson (2015)	181	The role of organizational culture and climate in innovation and effectiveness	2015	Human service organizations: management, Leadership & Governance	Scopus
Ahmad et al. (2018)	193	Organizational climate and job satisfaction: Do employees' personalities matter?	2018	Management Decision	EBSCO

Fainshmidt & Frazier (2017)	216	What facilitates dynamic capabilities? The role of organizational climate for trust	2017	Long Range Planning	EBSCO
Maamari & Majdalani (2017)	240	Emotional intelligence, leadership style and organizational climate	2017	International Journal of Organizational	Scopus
Schneider et al. (2017)	597	Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology.	2017	Journal of Applied Psychology	Scopus
Shanker et al. (2017)	819	Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior	2017	Journal of Vocational Behavior	EBSCO

*Fuente:* elaboración propia.

Los hallazgos encontrados en los artículos antes señalados, principalmente apuntan a que el CO y la cultura son elementos esenciales que influyen en la efectividad, innovación, motivación y el RL. La cultura organizacional se refiere a las normas y expectativas compartidas, mientras que el CO se enfoca en las percepciones compartidas del entorno laboral y su impacto psicológico en los empleados. Estos factores son cruciales para crear un ambiente que apoye y motive a los empleados, mejorando así su RL y satisfacción laboral (Glisson, 2015; Rusu & Avasilcai, 2014). La motivación de los empleados, que incluye factores extrínsecos e intrínsecos según la teoría de los dos factores de Herzberg, es significativamente afectada por el CO. Un CO positivo que promueve la confianza, la colaboración y el reconocimiento, puede aumentar el compromiso y la satisfacción laboral (Herzberg, 1966; Stroh et al., 2003).

Además, un CO y cultura organizacional favorable, también son críticos para la innovación y la eficiencia dentro de las organizaciones. Las intervenciones como el modelo ARC (Availability, Responsiveness, and Continuity - Disponibilidad, capacidad de respuesta y continuidad) han demostrado ser efectivas para mejorar estos aspectos mediante la implementación de principios de efectividad del sistema de servicio, modelos mentales

compartidos y herramientas organizativas. Este modelo ha mostrado resultados positivos en términos de satisfacción laboral, retención de personal y resultados del servicio, lo cual subraya la importancia de un CO bien estructurado para el éxito organizacional (Glisson et al., 2006; Glisson et al., 2013).

En este contexto, Sudarsky (1979) citado por Cardona y Zambrano (2014), menciona que el CO ha sido estudiado en algunas disciplinas, como la sociología, la antropología y la psicología, especialmente en la década de 1960 y en los últimos años desde los negocios, economía, ciencias sociales, ciencias computacionales, ingeniería, medicina, ciencias de la decisión, psicología, enfermería, artes y humanidades, entre otros.

### **Antecedentes y evolución de la rotación de personal**

La RL se originó en 1910 en América del Norte, cuando los empresarios observaron que el despido de los colaboradores implicaba costos altos (Martínez y Leonardo, 2010). Desde la década de 1970, gran parte de la investigación se ha centrado en la SL y la RL, esta última definida como la rotación de empleados en organizaciones y entornos, relacionadas con la estructura organizacional, el entorno laboral y aspectos personales.

El concepto de RL ha atraído la atención durante más de tres décadas y varios estudios han desarrollado modelos del proceso de movilidad (Littlewood, 2006). Con el pasar del tiempo, el fenómeno de rotación ha sido parte de las estadísticas de las organizaciones, es por ello que Olubiyi et al. (2019) describen la RL como la ruptura de la relación recíproca entre el empleado y la compañía.

El término RL se refiere a una fuerza laboral o una organización y es un término interdisciplinario que abarca disciplinas y literaturas como la ingeniería, la economía, la psicología, la administración de organizaciones (Hausknecht & Trevor, 2011), es también una característica del mercado que afecta a trabajadores, organizaciones e incluso industrias enteras (Brown et al., 2009). Para acercarnos a la rotación de personal, se presentan en la Tabla 2, los artículos más citados sobre la temática.

**Tabla 2**

*Top 15 de los artículos más citados de 2013 a 2023 en Rotación Laboral*

Autor	Citas	Título	Año	Revista	Base de datos
Regts & Molleman (2013)	36	To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention	2013	Human Relations	Scopus
Kurnat et al. (2017)	38	Reducing Annual Hospital and Registered Nurse Staff Turnover—A 10-Element Onboarding Program Intervention	2017	SAGE Open Nursing	Scopus
Jeon et al. (2015)	42	Cluster Randomized Controlled Trial of An Aged Care Specific Leadership and Management Program to Improve Work Environment, Staff Turnover, and Care Quality	2015	Journal of the American Medical Directors Association	Scopus
Karatepe & Avci (2017)	47	The effects of psychological capital and work engagement on nurses' lateness attitude and turnover intentions	2017	Journal of Management Development	Scopus
Ahmad (2018)	47	The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions: A reciprocation perspective	2018	Journal of Work-Applied Management	Scopus
Fernet et al. (2017)	51	Motivational pathways of occupational and organizational turnover intention among newly registered nurses in Canada	2017	Nursing Outlook	EBSCO

Mosadeghrad (2013)	61	Quality of working life: An antecedent to employee turnover intention	2013	International Journal of Health Policy and Management	EBSCO
Lerner et al. (2014)	64	Are Nursing Home Survey Deficiencies Higher in Facilities with Greater Staff Turnover	2014	Journal of the American Medical Directors Association	EBSCO
Pishgooie et al. (2019)	66	Correlation between nursing managers' leadership styles and nurses' job stress and anticipated turnover	2019	Journal of Nursing Management	EBSCO
Russell et al. (2017)	77	Patterns of resident health workforce turnover and retention in remote communities of the Northern Territory of Australia, 2013-2015	2017	Human Resources for Health	EBSCO
Zhao et al. (2018)	86	Impact of workplace violence against nurses' thriving at work, job satisfaction and turnover intention: A cross-sectional study	2018	Journal of Clinical Nursing	Scopus
Cheng et al. (2015)	107	Improving mental health in health care practitioners: Randomized controlled trial of a gratitude intervention	2015	Journal of Consulting and Clinical Psychology	Scopus
Kelly et al. (2021)	122	Impact of nurse burnout on organizational and position turnover	2021	Nursing Outlook	Scopus
Stamolampros et al. (2019)	126	Job satisfaction and employee turnover determinants in high	2019	Tourism Management	Scopus

---

		contact services: Insights from Employees'Online reviews		
Li & Jones (2013)	150	A literature review of nursing turnover costs	2013	Journal of Scopus Nursing Management

---

*Fuente:* elaboración propia.

Los autores más recientes en esta línea de investigación, abordan fundamentalmente los siguientes temas: CO, Burnout e intención de rotación, calidad de la auditoría (Hegazy et al., 2023), CO y gestión ecológica de los recursos humanos (Karatepe et al., 2022), SL y RL (Al Bazroun et al., 2023; Alvarado et al., 2023; Sainju et al., 2021; Skinner & Roche, 2023; Stamolampros et al., 2019; Zhang et al., 2022). Igualmente, llama la atención de que los estudios más citados en la línea de investigación de RL son principalmente enfocados en el área de enfermería, lo que significa que es un área que desde la investigación científica se ha profundizado, esto también podría explicarlo la accesibilidad al personal de enfermería para ser encuestado o entrevistado, en comparación con médicos, psicólogos, u otros especialistas.

### **Relación entre el clima organizacional y la rotación de personal**

Actualmente, el CO es un suceso sobresaliente en todas las empresas y está íntimamente conectado con la RL, donde elementos como la SL y bienestar, desempeñan un papel fundamental en la sostenibilidad de la empresa. Un buen CO promueve estabilidad, lo que a su vez aumenta la productividad en la organización (Jiménez y Jiménez, 2016). Su investigación es muy interesante, debido a que destaca a nivel empresarial, ya que busca mejorar continuamente el CO, y con ello alcanzar un aumento de productividad, toda vez que para que una empresa sea exitosa, debe determinar qué hacer, cómo hacer, cuándo hacer y con quién hacer, de una manera previsor, consensuada y planeada (Criollo, 2014).

Las razones más comunes de la RL son el mal ambiente de trabajo, los bajos salarios del mercado, la falta de crecimiento personal y motivación, he aquí porque recursos humanos debería trabajar en estrecha colaboración con los socios comerciales para evitar la fuga de cerebros (Trelles, 2019).

Por otro lado, Olabode et al. (2020) identificaron 26 factores que afectan la RP en la construcción, que se dividen en cinco categorías, a saber: (1) factores relacionados con la naturaleza del trabajo; (2) factores relacionados con el entorno externo del sector; (3) factores relacionados con la propia empresa constructora; (4) factores relacionados con la propia empresa de construcción; y (5) factores asociados con la mano de obra individual.

Adicionalmente, Gonzáles et al. (2021) demostraron la importancia que tiene el bienestar en el CO, así como la infraestructura, compensaciones, horarios de trabajo, se relacionan con la disminución de la RL porque a mayor SL, menor probabilidad de renuncia.

Por su parte, Trelles (2019) señala que la relación entre el CO y la RL es muy importante, toda vez que, si el ambiente laboral en una empresa no es bueno, los empleados tendrán sentimientos de frustración, falta de interés y baja productividad. También, Márquez et al. (2021) confirman que, a mejor CO, menor será la RL en una empresa, esto significa que mientras los empleados sientan que hay condiciones de crecimiento profesional y personal, la tasa de RL será menor.

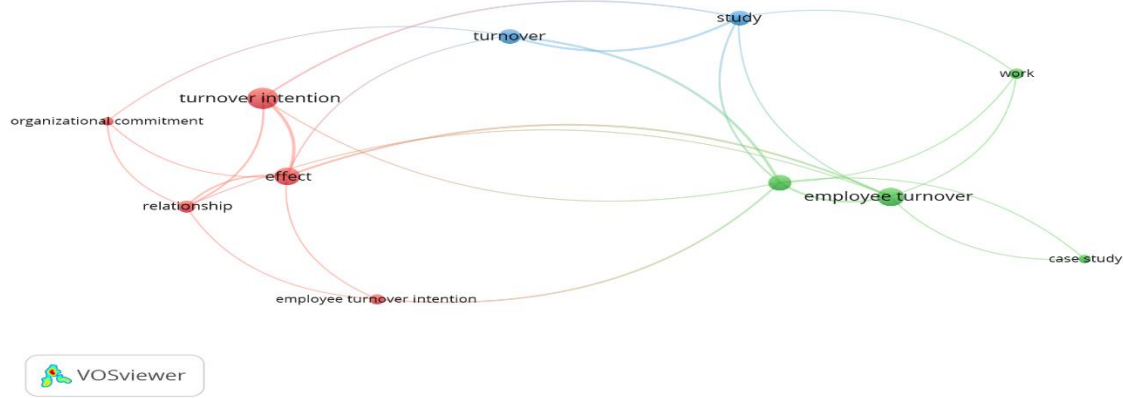
En México, por ejemplo, Delgado et al. (2017) concluyeron que los salarios y compensaciones son una causa importante de RL, lo que sugiere una relación inversa entre el CO y la RL, es decir, cuanto mejor es el CO, menor es la RL.

En suma, Zaballa et al. (2021) expresa que la RL debería ser enfrentada por las empresas con diligencia. Es por ello por lo que, contar con herramientas que generen un CO sano que conlleve aumentar la productividad laboral y evitar la pérdida del *know-how*. En este contexto, Olabode et al. (2020) exponen que las organizaciones con una alta RL tienen una afectación negativa en su productividad y desempeño.



## Figura 2

*Co-ocurrencias en producciones científicas de CO y RL*



*Fuente:* elaboración propia con base en VOSviewer.

En la Figura 2, se puede encontrar que la RL está relacionada principalmente con el compromiso organizacional, relaciones laborales e intención de rotación, lo que da una pauta para futuras investigaciones.

### **Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores**

El CO es un elemental en el éxito de la empresa, pues si invierten en entornos de trabajo saludables y agradables, retienen a sus empleados más talentosos y motivados, incrementan la productividad, la eficiencia, la satisfacción del cliente y la rentabilidad de la empresa. Por el contrario, las empresas que no se centran en el CO corren el riesgo de perder a sus empleados más talentosos y motivados (Universidad Internacional de Querétaro, 2023).

El CO se trata de un diagnóstico agudo de una organización en una época de constantes cambios, que muchas veces deriva en problemas relacionados con la insatisfacción, la mala comunicación y la negatividad dentro de la organización, que pueden afectar tanto a los clientes como a la propia organización (González et al., 2021), y puede ejercer presión sobre otros miembros del equipo, sobrecarga de trabajo e incluso estrés laboral (Márquez et al., 2021). El CO también afecta la actitud hacia el trabajo. Cuando el ambiente es bueno, las personas serán

más leales, mejorarán su desempeño y crearán una identidad, por el contrario, CO negativo provocará dificultades para el desarrollo de la organización (Morales et al., 2016).

Por otra parte, Pilligua y Arteaga (2019) evaluaron los factores que conforman un buen CO, pero es claro que se debe tener en cuenta la percepción de involucramiento de las personas, la confianza, la estabilidad interna, las relaciones con el grupo y el consenso de sus miembros (Nazario, 2006). Así mismo, Huamán y Inga (2014) orientaron el uso de diversos medios que simultáneamente diagnosticarán y determinarán el impacto en el CO y la productividad. Este tipo de evaluación abarca aspectos como la motivación, la independencia, el liderazgo, la organización, las relaciones de los miembros y la SL. En la misma línea, Centeno y González (2020), expresaron que la RL se ve afectada por la compensación financiera, el avance profesional, la relación entre la vida y el trabajo, y la percepción del CO por parte de los empleados.

Adicionalmente, la RL y la falta de personal pueden crear problemas en el proceso de selección y contratación, toda vez que un empleado no calificado para el puesto, no se le incorporará adecuadamente al crecimiento de la empresa, lo que retrasa procesos y en ocasiones provoca pérdida de recursos y a la larga, únicamente se generarán pérdidas (Centeno y González, 2020). De tal manera que, los resultados de las organizaciones acarrearán un impacto negativo cuando al interior de sus actividades padecen una fluctuación de personal; toda vez que esta fluctuación acarrea una nueva curva de aprendizaje para el personal que ingresa (North & Kumta, 2018).

La RL también tiene implicaciones para la perspectiva del CO, esta puede provocar inseguridad laboral, hacer que los empleados se sientan explotados, no reconocidos y crear una atmósfera de desconfianza que afecta negativamente su trabajo en la organización. Esta situación impacta en la imagen que la empresa presenta al mundo exterior (Larrahondo et al., 2022).

Así mismo, el Instituto de Estudios Laborables de Europa, investigó el CO y sus resultados demostraron que tiene un impacto directo en el rendimiento empresarial, ya que

genera un mayor retorno de la inversión, una mayor productividad, una menor rotación y empleados más leales y comprometidos (Organización Internacional del Trabajo, 2023).

### **Discusión**

El CO influye decisivamente en los colaboradores; de tal forma que, Furnham et al. (1999) indicaron la importancia de la relación entre el CO, la SL y el desempeño de los empleados, y las diferencias entre el CO real y percibido.

Por su parte, Alimuddin et al. (2023) determinaron que la retribución, el CO y el liderazgo, afectan directamente a la intención de rotación. Por su parte, Domínguez et al. (1969) manifiestan que el CO es la percepción de los miembros del grupo, es la más influyente, es por ello que en el trabajo, cada persona crea un ambiente que rige la organización en función de su personalidad, actitudes y sentimientos.

También, Alvarado et al. (2023) concluyeron que existe una correlación negativa significativa entre la SL y la RL, lo que significa que, si el número de empleados insatisfechos es mayor, la tasa de RL será mayor. Por su parte, Chua et al. (2023) encontraron que los analistas de empresas con valores de CO más bajos tenían más probabilidades de dejar sus trabajos, pero en empresas con valores de CO más altos, las mejoras en el desempeño fueron significativas solo en los primeros años que los analistas trabajaron en la nueva empresa.

En esta línea, Vega et al. (2014) señalan que el CO es favorecida por la capacidad individual de aceptar el CO, siendo un factor relevante para entender bien su incidencia en los comportamientos y motivaciones de los trabajadores. Un CO eficaz permite a los miembros de la organización comunicarse mejor entre sí y encontrar formas de asumir nuevas responsabilidades para lograr los objetivos establecidos (Kalhor et al., 2018).

Asimismo, Su et al. (2023) identificaron que el sentido de justicia organizacional está significativamente relacionado con la intención de rotación de las enfermeras jóvenes, y que el CO y el trabajo emocional desempeñan un papel mediador en cadena en la relación entre el sentido de justicia organizacional y la intención de rotación; por tanto, los directivos de

enfermería no solo deben prestar atención a la justicia organizacional, también a la influencia del CO y el trabajo emocional en la intención de rotación.

### **Conclusiones**

El CO se revela como un factor determinante en la rotación de los trabajadores dentro de una empresa. A través del análisis de diversos estudios y datos empíricos, se ha confirmado que un ambiente laboral positivo, caracterizado por la equidad, la comunicación abierta, el reconocimiento y el apoyo mutuo, contribuye significativamente a la retención del talento, fomenta un ambiente de trabajo saludable y productivo para la organización. Cabe destacar que este se construye, y es resultado del esfuerzo continuo de la empresa por crear un ambiente de trabajo saludable y agradable.

El CO afecta el nivel de compromiso, generando sentido de pertenencia, si las organizaciones mantienen un buen CO, tendrán empleados felices y satisfechos, lo que impactará en el logro de los objetivos. Esto parte de alinear el CO a la filosofía empresarial con acciones que promuevan identidad y el trabajo en equipo.

Por el contrario, un CO negativo puede llevar a altos niveles de insatisfacción laboral, estrés y, en última instancia, a una mayor rotación de personal. En América Latina, la RL se considera un problema grave en el sector del talento, pero no hay datos unificados ni desagregados que lo demuestren y determinen el tamaño de la rotación. Si los empleados no están satisfechos, o motivados, los resultados impactarán negativamente en la calidad y desempeño del negocio y, por tanto, no se lograrán los objetivos organizacionales.

Igualmente, la satisfacción de los empleados con su entorno de trabajo tiene un impacto directo en su compromiso y lealtad hacia la organización. Un CO que promueve el bienestar, el desarrollo profesional y el equilibrio entre la vida laboral y personal, no solo mejora la satisfacción laboral, sino que también reduce las tasas de rotación voluntaria. Los empleados que se sienten valorados y apoyados son menos propensos a buscar oportunidades laborales fuera de la organización.

Por otro lado, la falta de reconocimiento, la comunicación deficiente, el liderazgo autoritario y la ausencia de oportunidades de desarrollo, son factores que deterioran el CO y, en consecuencia, aumentan la RL. Las empresas que no prestan atención a estos aspectos pueden enfrentar altos costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados, así como una pérdida de conocimiento y experiencia que afecta la productividad y el rendimiento organizacional. La alta RL denota la ausencia de liderazgo con visión para mantener el orden, claridad y coherencia en las acciones enfocadas a generar un buen CO.

La investigación también destaca la importancia de la percepción de justicia organizacional. Los trabajadores que perciben que las decisiones se toman de manera justa y transparente, y que tienen oportunidades equitativas de avanzar en su carrera, muestran una mayor disposición a permanecer en la organización. Por tanto, fomentar una cultura de transparencia y equidad puede ser una estrategia efectiva para reducir la RL.

Por otra parte, para promover la competitividad, las organizaciones deben enfocarse en mejorar el CO y disminuir la RL, por lo que es fundamental que las empresas adopten políticas y prácticas que mejoren el CO, atendiendo a las necesidades y expectativas de sus empleados, para construir una fuerza laboral comprometida y leal. La gestión adecuada del CO no solo es una ventaja competitiva, también una responsabilidad ética hacia los empleados, lo que a su vez se traduce en una mayor estabilidad, productividad y éxito a largo plazo.

De tal forma, que, para comprender el proceso de RL, se requiere profundizar en los factores que tienen influencia en el, como las intenciones de rotación, la SL, la motivación, el compromiso, sentido de pertenencia, comunicación, entre otros; que finalmente están relacionadas con el CO.

En cuanto a las futuras líneas de investigación, se sugiere trabajar en propuestas de modelos de estabilidad de RL y políticas de retención de colaboradores en diferentes sectores: clínicas y hospitales, construcción, retail, etc. Así como también estudiar el CO con otras variables como son: intención de rotación, SL, desempeño del negocio, productividad, felicidad laboral, salario emocional, intención de quedarse, seguridad y salud en el trabajo, prevención y

gestión de riesgos laborales, entre otros. De igual forma, estudiar la RL con variables como son: Burnout, compromiso organizacional.

### **Consideraciones éticas**

La presente investigación, no requirió aval ético, debido a que se hizo en base a una revisión documental.

### **Conflicto de interés**

Los autores declaran que no existe ningún conflicto de interés relacionado con el artículo.

### **Declaración de contribución de los autores**

Ronald Emiliano Terrones Mayta: Conceptualización, Investigación, Software, Validación, Análisis formal, Recursos, Borrador original, Visualización, Adquisición de fondos, Administración de proyecto.

Karla Liliana Haro Zea: Metodología, Investigación, Curación de datos, Escritura - Borrador original, Redacción: revisión y edición, Supervisión.

### **Fuente de financiación**

Investigación financiada con recursos propios de los autores.

---

## **Referencias**

- (1) Ahmad, A. (2018). The relationship among job characteristics organizational commitment and employee turnover intentions: A reciprocation perspective. *Journal of Work-Applied Management*, 10(1), 74–92. <https://doi.org/10.1108/JWAM-09-2017-0027>
- (2) Ahmad, K. Z., Jasimuddin, S. M. & Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter? *Management Decision*, 56(2), 421–440.

<https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0713>

- (3) Al Bazroun, M. I., Aljameez, F., Alhamza, R., Ahmed, G. Y., Alhybah, F. & Al Mutair, A. (2023). Factors influencing job satisfaction and anticipated turnover among intensive care nurses in Saudi Arabia. *British Journal of Health Care Management*, 29(6), 1–10. <https://doi.org/10.12968/bjhc.2021.0146>
- (4) Alimuddin, I. K., Kadir, A. R., Mardiana, R. & Hamid, N. (2023). The role of organisational activities against burnout and turnover intention. *International Journal of Management and Enterprise Development*, 22(3), 270–286. <https://doi.org/10.1504/IJMED.2023.132683>
- (5) Alvarado, D. T., Rodríguez, S. J. y Sagástegui, J. O. (2023). *La satisfacción y su relación con la rotación de personal de la empresa Corporación Sánchez-Trujillo 2021* [Tesis de licenciatura, Universidad Privada del Norte]. <https://hdl.handle.net/11537/34251>
- (6) Álvarez, M. (2013). *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Profit Editorial.
- (7) Brown, S., Garino, G. & Martin, C. (2009). Firm performance and labour turnover: Evidence from the 2004 workplace employee relations survey. *Economic Modelling*, 26(3), 689–695. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2009.01.014>
- (8) Cardona, D. R. y Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184–189. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007>
- (9) Centeno, A. J. y González, K. C. (2020). *Análisis de la rotación de personal: estudio de caso. Factores críticos y estratégicos en la interacción territorial: Desafíos actuales y escenarios futuros*. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).
- (10) Chagray, N. H., Ramos, S. E., Neri, A. C., Maguiñq, R. M. y Hidalgo, Y. N. (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa lechera peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2), e3297. <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3297>
- (11) Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16(28), 7-32.
- (12) Cheng, S.T., Tsui, P. K. & Lam, J. H. (2015). Improving mental health in health care practitioners: Randomized controlled trial of a gratitude intervention. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 83(1), 177–186. <https://doi.org/10.1037/a0037895>

- (13) Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill. <https://clea.edu.mx/biblioteca/files/original/411a2cf692b9cf71fcd1e983948aa0de.pdf>
- (14) Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Mc Graw Hill.
- (15) Chua, W. F., Kuang, Y. F. & Wu, Y. (2023). The Effect of Organizational Climate on Sell-side Analyst Turnover and Performance. *Abacus*, 60(1), 49-90. <https://doi.org/10.1111/abac.12306>
- (16) Criollo, L. M. (2014). Clima Laboral y Rotación de Personal Motorizado en la empresa Sodetur S. A. [Tesis de Maestría, Universidad Central Del Ecuador]. <https://www.dspace.uce.edu.ec/server/api/core/bitstreams/4b3e71d4-bba8-4f72-b4a3-9e37e90d0ca6/content>
- (17) Daves, H. A. (2002). *The predictors of turnover intentions: an investigation of front-line employees in the retail industry*. The University of Tennessee.
- (18) Delgado, S., Guadalupe, V. y Moreno, L. (2017). Impacto del clima organizacional en la Rotación del personal: Evidencia en sector desarrollo de software. *Revista Internacional Administracion & Finanzas*, 10(1), 49-61.
- (19) Domínguez, L. R., Ramírez, A. F. y García, A. (1969). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 4(1), 59–70. <https://doi.org/10.22458/rna.v4i1.533>
- (20) Dwiyantri, R., Hamzah, H. & Abas, N. A. (2020). Psychological Contracts, Job Stress, and Turnover Intention for Salesperson Retail Company. *International Journal of Scientific Research and Management*, 8(09), 1930–1936. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v8i09.em01>
- (21) Fainshmidt, S. & Frazier, M. L. (2017). What Facilitates Dynamic Capabilities? The Role of Organizational Climate for Trust. *Long Range Planning*, 50(5), 550–566. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.05.005>
- (22) Fernet, C., Trépanier, S.G., Demers, M. & Austin, S. (2017). Motivational pathways of occupational and organizational turnover intention among newly registered nurses in Canada. *Nursing Outlook*, 65(4), 444–454. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2017.05.008>
- (23) Furnham, A., Forde, L. & Ferrari, K. (1999). Personality and work motivation. *Personality and Individual Differences*, 26(6), 1035–1043. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(98\)00202-5](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(98)00202-5)



- (24) García, M. (2011). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, 25(42), 43–61. <https://doi.org/10.25100/cdea.v25i42.413>
- (25) Glisson, C. (2015). The Role of Organizational Culture and Climate in Innovation and Effectiveness. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(4), 245–250. <https://doi.org/10.1080/23303131.2015.1087770>
- (26) Glisson, C., Dukes, D. & Green, P. (2006). The effects of the ARC organizational intervention on caseworker turnover, climate, and culture in children’s service systems. *Child Abuse & Neglect*, 30(8), 855–880. <https://doi.org/10.1016/j.chiabu.2005.12.010>
- (27) Glisson, C., Hemmelgarn, A., Green, P. & Williams, N. J. (2013). Randomized Trial of the Availability, Responsiveness and Continuity (ARC) Organizational Intervention for Improving Youth Outcomes in Community Mental Health Programs. *Journal of the American Academy of Child & Adolescent Psychiatry*, 52(5), 493–500. <https://doi.org/10.1016/j.jaac.2013.02.005>
- (28) Gonzáles, J., Ramírez, R., Terán, N. T. y Palomino, G. (2021). Clima organizacional en el sector público Latinoamericano. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(1), 1157–1170. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v5i1.318](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i1.318)
- (29) Hausknecht, J. P. & Trevor, C. O. (2011). Collective Turnover at the Group, Unit, and Organizational Levels: Evidence, Issues, and Implications. *Journal of Management*, 37(1), 352–388. <https://doi.org/10.1177/0149206310383910>
- (30) Hegazy, M., El-Deeb, M. S., Hamdy, H. I. & Halim, Y. T. (2023). Effects of organizational climate, role clarity, turnover intention, and workplace burnout on audit quality and performance. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 19(5), 765–789. <https://doi.org/10.1108/JAOC-12-2021-0192>
- (31) Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland: World Publishing Company. <https://search.worldcat.org/es/title/Work-and-the-nature-of-man/oclc/243610>
- (32) Huamán, M. C. y Inga, S. (2014). Clima Organizacional y su influencia en la estructuración del Plan Estratégico en el Instituto Superior Pedagógico Privado Paulo Freire del Distrito de Comas. *Gestión En El Tercer Milenio*, 17(33), 53–60. <https://doi.org/10.15381/gtm.v17i33.11681>
- (33) Hung, L., Lee, Y.S. & Lee, D.C. (2018). The moderating effects of salary satisfaction and working pressure on the organizational climate, organizational commitment to turnover

- intention. *International Journal of Business and Society*, 19(1), 103–116.
- (34) Iglesias, A. L. & Esperón, J. M. (2018). Approaching the organizational climate. *Revista Cubana de Enfermería*, 34(1).
- (35) Jeon, Y.H., Simpson, J. M., Li, Z., Cunich, M. M., Thomas, T. H., Chenoweth, L. & Kendig, H. L. (2015). Cluster randomized controlled trial of an aged care specific leadership and management program to improve work environment, staff turnover, and care quality. *Journal of the American Medical Directors Association*, 16(7), 629.e19-629.e28. <https://doi.org/10.1016/j.jamda.2015.04.005>
- (36) Jiménez, D. y Jiménez, E. (2016). Clima laboral y su incidencia en la satisfacción de los trabajadores de una empresa de consumo masivo. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(1), 26–34.
- (37) Kalhor, R., Khosravizadeh, O., Moosavi, S., Heidari, M. & Habibi, H. (2018). Role of Organizational Climate in Job Involvement: A Way to Develop the Organizational Commitment of Nursing Staff. *Journal of Evidence-Based Integrative Medicine*, 23, 2515690X1879072. <https://doi.org/10.1177/2515690X18790726>
- (38) Karatepe, O. M. & Avci, T. (2017). The effects of psychological capital and work engagement on nurses' lateness attitude and turnover intentions. *Journal of Management Development*, 36(8), 1029–1039. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2016-0141>
- (39) Karatepe, O. M., Hsieh, H. & Aboramadan, M. (2022). The effects of green human resource management and perceived organizational support for the environment on green and non-green hotel employee outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 103, 103202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103202>
- (40) Kelly, L. A., Gee, P. M. & Butler, R. J. (2021). Impact of nurse burnout on organizational and position turnover. *Nursing Outlook*, 69(1), 96–102. <https://doi.org/10.1016/j.outlook.2020.06.008>
- (41) Koys, D. J. & DeCotiis, T. A. (1991). Inductive Measures of Psychological Climate. *Human Relations*, 44(3), 265–285. <https://doi.org/10.1177/001872679104400304>
- (42) Kurnat, E., Ganger, M., Peterson, K. & Channell, L. (2017). Reducing Annual Hospital and Registered Nurse Staff Turnover—A 10-Element Onboarding Program Intervention. *SAGE Open Nursing*, 3. <https://doi.org/10.1177/2377960817697712>
- (43) Larrahondo, A., Ferrucho, E. A. y Baéz, W. R. (2022). *Evaluación del procedimiento para la medición efectiva del personal en proceso de formación en una empresa textil como*

- herramienta para la toma de decisiones de contratación*. Universidad del Bosque.  
<https://repositorio.unbosque.edu.co/server/api/core/bitstreams/252cfb0e-024d-46f1-bc39-f643fe902eb9/content>
- (44) Lerner, N. B., Johantgen, M., Trinkoff, A. M., Storr, C. L. & Han, K. (2014). Are nursing home survey deficiencies higher in facilities with greater staff turnover. *Journal of the American Medical Directors Association*, 15(2), 102–107.  
<https://doi.org/10.1016/j.jamda.2013.09.003>
- (45) Lewin, K., Lippit, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Social Psychology*, 10, 271–299.  
<https://doi.org/10.1080/00224545.1939.9713366>
- (46) Li, Y. & Jones, C. B. (2013). A literature review of nursing turnover costs. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 405–418. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2012.01411.x>
- (47) Littlewood, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntarias de personal. *Investigación Administrativa*, 97, 7–25.
- (48) Maamari, B. E. & Majdalani, J. F. (2017). Emotional intelligence, leadership style and organizational climate. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(2), 327–345.  
<https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2016-1010>
- (49) Marinova, S. V, Cao, X. & Park, H. (2018). Constructive organizational values climate and organizational citizenship behaviors: a configurational view. *Journal of Management*, 45(5), 2045–2071. <https://doi.org/10.1177/0149206318755301>
- (50) Márquez, A. J., Villegas, F. E., Moreira, J. K. & Gaibor, A. J. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. *Conrado*, 17(80), 371–381.
- (51) Martínez, A. y Leonardo, M. (2010). *Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca en el año 2009*. Semantic Scholar. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:194239290>
- (52) Mayo, E. (1977). *Problemas sociales de una civilización industrial*. Ediciones Nueva Visión.
- (53) Morales, A., Portillo, M. y Ibarvo, V. (2016). Clima laboral y su relación con la rotación del personal operativo de una empresa maquiladora en la ciudad de Chihuahua. *Universidad Anáhuac Mayab*, 21(2), 23.

- (54) Mosadeghrad, A. M. (2013). Quality of working life: an antecedent to employee turnover intention. *International Journal of Health Policy and Management*, 1(1), 43–50. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2013.07>
- (55) Nazario, R. (2006). Beneficios y motivación de los empleados. *Invenio*, 9(17), 133–145.
- (56) North, K. & Kumta, G. (2018). *Knowledge management: value creation through organizational learning*. Springer. <https://books.google.com.mx/books?id=q3JFyQEACAAJ>
- (57) Olabode, A., Chang, A. & González, V. (2020). Factors affecting workforce turnover in the construction sector: a systematic review. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(2). [https://doi.org/10.1061/\(asce\)co.1943-7862.0001725](https://doi.org/10.1061/(asce)co.1943-7862.0001725)
- (58) Olsson, A., B. Paredes, K. M., Johansson, U., Olander, M. & Ritzén, S. (2019). Organizational climate for innovation and creativity – a study in Swedish retail organizations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), 243–261. <https://doi.org/10.1080/09593969.2019.1598470>
- (59) Olubiyi, O., Smiley, G., Luckel, H. & Melaragno, R. (2019). A qualitative case study of employee turnover in retail business. *Heliyon*, 5(6), e01796. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2019.e01796>
- (60) Organización Internacional del Trabajo. (2023). *Impulsar la justicia social y promover el trabajo decente*. Instituto Internacional de Estudios Laborales. [https://www.ilo.org/gb/GBSessions/WCMS\\_GB\\_297\\_18\\_ES/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/gb/GBSessions/WCMS_GB_297_18_ES/lang--es/index.htm)
- (61) Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). *The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews*. *BMJ*. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- (62) Pilligua, C. F. y Arteaga, F. M. (2019). Clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio de caso. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28).
- (63) Pishgooie, A. H., Atashzadeh, F., Falcó, A. & Lotfi, Z. (2019). Correlation between nursing managers' leadership styles and nurses' job stress and anticipated turnover. *Journal of Nursing Management*, 27(3), 527–534. <https://doi.org/10.1111/jonm.12707>

- (64) Randhawa, G. & Kaur, K. (2014). Organizational climate and its correlates. *Journal of Management Research*, 14(1), 25–40.
- (65) Regts, G. & Molleman, E. (2013). To leave or not to leave: when receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention. *Human Relations*, 66(2), 193–218. <https://doi.org/10.1177/0018726712454311>
- (66) Robbins, S. y Coutler, M. (2018). *Administración*. Prentice Hall. [https://www.google.com.mx/books/edition/Administraci%C3%B3n/oVHIFmFi\\_ToC?hl=en&gbpv=1&dq=Robbins,+S.,+y+Coutler,+M.+\(2018\).+Administraci%C3%B3n.+Prentice+Hall&printsec=frontcover](https://www.google.com.mx/books/edition/Administraci%C3%B3n/oVHIFmFi_ToC?hl=en&gbpv=1&dq=Robbins,+S.,+y+Coutler,+M.+(2018).+Administraci%C3%B3n.+Prentice+Hall&printsec=frontcover)
- (67) Roch, G., Dubois, C. & Clarke, S. P. (2014). Organizational climate and hospital nurses' caring practices: a mixed-methods study. *Research in Nursing & Health*, 37(3), 229–240. <https://doi.org/10.1002/nur.21596>
- (68) Russell, D. J., Zhao, Y., Guthridge, S., Ramjan, M., Jones, M. P., Humphreys, J. S. & Wakerman, J. (2017). Patterns of resident health workforce turnover and retention in remote communities of the Northern Territory of Australia, 2013-2015. *Human Resources for Health*, 15(1). <https://doi.org/10.1186/s12960-017-0229-9>
- (69) Rusu, G. & Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124(20), 51–58. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.459>
- (70) Sainju, B., Hartwell, C. & Edwards, J. (2021). Job satisfaction and employee turnover determinants in 50 co Fortune mpanies: Insights from employee reviews from Indeed.com. *Decision Support Systems*, 148, 113582. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2021.113582>
- (71) Schneider, B., González, V., Ostroff, C. & West, M. A. (2017). Organizational climate and culture: Reflections on the history of the constructs in the Journal of Applied Psychology. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 468–482. <https://doi.org/10.1037/apl0000090>
- (72) Shanker, R., Bhanugopan, R., van der Heijden, B. I. & Farrell, M. (2017). Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67–77. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.02.004>
- (73) Skinner, N. & Roche, A. (2023). R-E-S-P-E-C-T: Psychosocial factors outdo employment conditions in predicting job satisfaction and turnover intentions for AOD nurses and

- counsellors. *International Journal of Mental Health and Addiction*, 21(3), 1534–1549. <https://doi.org/10.1007/s11469-021-00676-y>
- (74) Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K. & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from Employees' Online reviews. *Tourism Management*, 75, 130–147. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.030>
- (75) Stroh, L. K., Northcraft, G. B., Neale, M. A., Kern, M. & Langlands, C. (2003). *Organizational Behavior A Management Challenge*. Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410607379>
- (76) Su, Y., Jiang, Z., Meng, R., Lu, G. & Chen, C. (2023). The effect of organizational justice on young nurses' turnover intention: The mediating roles of organizational climate and emotional labour. *Nurse Education in Practice*, 72. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2023.103723>
- (77) Sudarsky, J. (1979). Un modelo de diagnóstico e intervención en desarrollo *organizacional: la medición del clima organizacional*. BoPublicaciones Especiales Universidad de Los Andes.
- (78) Trelles, E. L. (2019). *Clima Laboral y su relación con la Rotación de Personal del area de operaciones en un Call Center del Distrito de el Agustino, 2018* [ Tesis de pregrado, Universidad de San Martín de Porres]. Repositorio Institucional. <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2852218>
- (79) Universidad Internacional de Querétaro. (2023). *Clima Organizacional una de las claves del Éxito Empresarial*. UNIQ. <https://www.uniq.education/2023/03/03/clima-organizacional-una-de-las-claves-del-exito-empresarial/>
- (80) Vásquez, F., Napán, A. C. & Miranda, N. (2022). Work climate and its relationship with the rotation of personnel in the call center company Teleatento del Perú, Lima 2021. *Revista Científica de La UCSA*, 9(2), 29–42. <https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2022.009.02.029>
- (81) Vega, J. C., Rodríguez, E. G. y Montoya R, A. (2014) Metodología de evaluación del clima organizacional a través de un modelo de regresión logística para una universidad en Bogotá, Colombia. *CIFE*, 14(21), 63–88. <https://doi.org/10.15332/s2248-4914.2012.0021.03>
- (82) Villamizar, M. M. & Castañeda, D. I. (2014). Relation Between Organizational Climate and

- its dimensions and knowledge-sharing behavior among knowledge workers. *International Journal of Psychological Research*, 7(2), 64–75.
- (83) Wallace, J. C., Edwards, B. D., Paul, J., Burke, M., Christian, M. & Eissa, G. (2013). Change the referent? a meta-analytic investigation of direct and referent-shift consensus models for organizational climate. *Journal of Management*, 42(4), 838–861. <https://doi.org/10.1177/0149206313484520>
- (84) West, M. A. & Sacramento, C. A. (2023). Creativity and innovation: The role of team and organizational climate. In *Handbook of Organizational Creativity*, 317–337. <https://doi.org/10.1016/B978-0-323-91840-4.00024-4>
- (85) Wong, Y.W. & Wong, Y. (2017). The effects of perceived organisational support and affective commitment on turnover intention. *Journal of Chinese Human Resource Management*, 8(1), 2–21. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-01-2017-0001>
- (86) Zaballa, P. E., El Assafiri, Y., Medina, Y. E., Nogueira, D. y Medina, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO Revista de Investigación En Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(1), 29–41. <https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>
- (87) Zhang, H., Sun, L. & Zhang, Q. (2022). How workplace social capital affects turnover intention: the mediating role of job satisfaction and Burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15). <https://doi.org/10.3390/ijerph19159587>
- (88) Zhao, S.H., Shi, Y., Sun, Z.N., Xie, F.Z., Wang, J.H., Zhang, S.E., Gou, T.Y., Han, X.Y., Sun, T. & Fan, L.H. (2018). Impact of workplace violence against nurses' thriving at work, job satisfaction and turnover intention: A cross-sectional study. *Journal of Clinical Nursing*, 27(13–14), 2620–2632. <https://doi.org/10.1111/jocn.14311>

**Cómo citar este artículo:** Terrones, R. y Haro, K. (2024). Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores: revisión 2013-2023. *Tendencias*, 25(2), 247-277. <https://doi.org/10.22267/rtend.242502.261>