

Revista de Ciencias Sociales

Relación entre la antigüedad y la implicación organizativa: Un enfoque en empresas tecnológicas

Pérez-Alfonso, Lorena*
Alabau-Tejada, Nuria**
Broseta-Dupré, Bruno***

Resumen

Las empresas tecnológicas se enfrentan a un escenario complejo de atracción y retención de talento, agravado por la intensa demanda de empleados tecnológicos quienes se caracterizan por su alta cualificación y su perfil exigente. En este estudio, se analiza cuantitativamente la relación entre la antigüedad del trabajador en la empresa y su implicación con la misma, a partir de la dimensión de implicación organizativa del modelo DOCS de Denison y sus subdimensiones: Desarrollo de capacidades, empoderamiento y trabajo en equipo. El enfoque se circunscribe a una empresa tecnológica líder europea, donde la antigüedad del trabajador en la empresa tiende a incidir negativamente en la implicación organizativa del capital humano. Los resultados sugieren la existencia de un “efecto luna de miel” que se diluye con el tiempo y favorece la insatisfacción. Asimismo, el burnout tecnológico se presenta como otro factor explicativo que ayuda a comprender la desmotivación y el abandono de la organización por parte de empleados con mayor antigüedad. Este estudio en conclusión, evidencia que una inadecuada gestión de la implicación organizativa puede ocasionar consecuencias nefastas, tanto en el clima laboral como en la pérdida de talento tecnológico.

Palabras clave: Implicación organizativa; antigüedad laboral; cultura organizativa; sector tecnológico; modelo DOCS.

* Doctora en Administración y Dirección de Empresas. Especialista en Cultura Organizativa y Liderazgo. Docente Investigadora del Departamento de Empresa de la Facultad de Ciencias Sociales y Coordinadora del Grado de Administración y Dirección de Empresas en la Universidad Europea de Valencia, Valencia, España. Miembro de dos Grupos de Investigación sobre Organizaciones y Transformación Digital. E-mail: lorena.perez2@universidadeuropea.es ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-2464-8399>

** Doctora en Marketing. Especialista en Comunicación y Nuevas Tecnologías. Docente Investigadora del Departamento de Empresa de la Facultad de Ciencias Sociales en la Universidad Europea de Valencia, Valencia, España. Miembro de dos Grupos de Investigación sobre Organizaciones y Transformación Digital. E-mail: nuria.alabau@universidadeuropea.es ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7409-0190>

*** Doctor en Economía. Profesor Titular de Economía Aplicada de la Facultad de Ciencias Sociales y Director del Departamento de Empresa en la Universidad Europea de Valencia, Valencia, España. Senior Advisor en Transformación Digital del grupo Nunsys. E-mail: bruno.broseta@universidadeuropea.es ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5691-5443>

Relationship between seniority and organizational involvement: A focus on technology companies

Abstract

Technology companies face a complex situation of attracting and retaining talent, aggravated by the intense demand for technological employees who are characterized by their high qualifications and demanding profile. In this study, the relationship between the length of service of the employee in the company and his/her involvement with it is quantitatively analyzed, based on the organizational involvement dimension of Denison's DOCS model and its subdimensions: Capacity development, empowerment and teamwork. The focus is limited to a leading European technology company, where the length of service of the employee in the company tends to have a negative impact on the organizational involvement of human capital. The results suggest the existence of a "honeymoon effect" that fades over time and favors dissatisfaction. Likewise, technological burnout is presented as another explanatory factor that helps to understand the demotivation and abandonment of the organization by employees with more seniority. This study, in conclusion, shows that inadequate management of organizational involvement can cause disastrous consequences, both in the work environment and in the loss of technological talent.

Keywords: Organizational involvement; seniority; organizational culture; technology sector; DOCS model.

Introducción

En la actualidad, las empresas tecnológicas se enfrentan al reto de retener y motivar a una plantilla conformada por profesionales altamente cualificados, ambiciosos y rigurosos, quienes además disponen de múltiples oportunidades en el mercado laboral. En este escenario, la Cultura Organizativa (CO) adquiere un papel destacado, pues influye tanto en la satisfacción de los empleados como en su permanencia dentro de la empresa (Serrano, López y García, 2015; ICONIQ, 2021; De La Rada et al., 2024).

De manera específica, la implicación organizativa se presenta como uno de los ejes centrales de la CO, al abarcar dimensiones como el desarrollo de capacidades, el empoderamiento y el trabajo en equipo. Estas contribuyen a la construcción de capacidades humanas, al compromiso organizativo y a la responsabilidad de los empleados (Denison y Mishra, 1995; Denison y Ko, 2016).

Diversos autores como Fischer (2008); y, Schlichter y Nielsen (2022), señalan que

la antigüedad del empleado en una empresa puede repercutir en la implicación organizativa de los trabajadores de formas divergentes. Por un lado, algunos autores reportan una correlación negativa, aludiendo a factores como la monotonía, la falta de estímulos, el estrés o la resistencia al cambio. Por otro lado, existen investigaciones que describen efectos positivos, sustentados en la consolidación de redes internas, el dominio de los procesos o la identificación con la misión de la organización (Larson y Fukami, 1984; Wright y Bonett, 2002).

En el ámbito tecnológico, estas discusiones revisten una importancia aún mayor, dado que la alta competitividad, la sobrecarga de trabajo y la necesidad de actualización constante del empleado tecnológico, demandan una gestión estratégica del talento que considere las particularidades de la antigüedad.

Sobre la base de este marco, el presente estudio tiene como objetivo examinar la relación entre la antigüedad de los empleados en una empresa tecnológica y su nivel de implicación organizativa con la misma. Con

ello, se pretende identificar los factores que favorecen o dificultan la motivación en el largo plazo. De esta manera, se busca proporcionar a la dirección estratégica herramientas para motivar a una plantilla tecnológica singular, dada su naturaleza.

1. Fundamentación teórica

1.1. Cultura organizativa en el contexto tecnológico

La CO puede entenderse como el conjunto de supuestos, valores y creencias compartidos que orientan la conducta de los miembros de una organización (Schneider et al., 2013). Diversos estudios subrayan la influencia de la CO en la satisfacción laboral, la retención de talento y la reputación corporativa (Abane, Adamtey y Ayim, 2022; Tadesse y Debela, 2024), relevancia que se acentúa en el sector tecnológico a causa de la alta especialización de sus trabajadores y la intensa competitividad del mercado (Rodríguez, 2019; Nayanathara y Karunarathne, 2021).

En este ámbito, el modelo DOCS (Denison y Mishra, 1995) describe la CO a través de cuatro dimensiones: Consistencia, implicación, adaptabilidad y misión. Esta investigación centra su atención en la variable implicación organizativa, la cual se refiere al grado de identificación, compromiso y participación de los empleados con los objetivos, la cultura y las prácticas de la empresa, reflejando el vínculo entre el individuo y la organización a la que pertenece.

Asimismo, la implicación organizativa maneja las creencias y suposiciones de los empleados desde un punto de vista interno y flexible de la empresa. Este concepto comprende las subdimensiones de trabajo en equipo, empoderamiento y desarrollo de capacidades. Las mismas inciden de forma directa en la motivación, el clima laboral y la capacidad de respuesta de la organización, aspectos que revisten un carácter crítico para la permanencia del trabajador tecnológico y la gobernanza de las empresas tecnológicas

(Denison, Nieminen y Kotrba, 2014).

El empleado tecnológico en empresas del sector de Tecnología de Información y Comunicación (TIC), suele presentar un alto nivel de cualificación, motivado por la necesidad de innovación constante y por la exigencia de estar al día en herramientas y metodologías que evolucionan rápidamente. Este perfil, se caracteriza por su interés en desafíos intelectuales, la búsqueda de autonomía y la valoración de la retroalimentación constructiva en entornos de liderazgo transformacional, que promuevan la colaboración y la toma de decisiones compartidas (Canal et al., 2023; De La Rada et al., 2024).

Al mismo tiempo, demanda oportunidades de formación continua, planes de carrera claros y un ambiente laboral que fomente la creatividad y la flexibilidad. Dado que el mercado tecnológico es sumamente competitivo, estos profesionales esperan una gestión organizativa que reconozca sus logros y potencie su talento, de modo que puedan mantener un alto compromiso a lo largo del tiempo con su organización (Morato, Sánchez-Cuadrado y Fernández-Bajón, 2016).

Cabe considerar como un riesgo en estos perfiles, el uso prolongado de herramientas tecnológicas y plataformas especializadas, puesto que pueden generar un desgaste significativo, manifestado en fatiga digital, saturación de información o dificultades para desconectarse de un entorno laboral competitivo. Esto puede afectar tanto al equilibrio entre vida personal y profesional, como a la salud mental y física del trabajador (Rodríguez, 2019).

En este contexto, la retención del talento se erige como un objetivo estratégico ineludible, pues los índices de abandono en el sector tecnológico superan el 15% y mantienen una tendencia creciente (Comisión Europea, 2022). Aún con el sostenido incremento de los ingresos en la industria, estimado entre un 13% y un 18%, la permanencia media de los empleados suele abarcar apenas de uno a tres años (Sterling, 2022).

Este fenómeno se evidencia en

compañías denominadas “Big Tech”, entre las que se encuentran organizaciones como Google, Uber o Dropbox, donde la estancia media de los profesionales oscila entre 1,1 y 2,1 años. ICONIQ (2021), conceptualiza esta situación como una “crisis de retención tecnológica”, estrechamente vinculada con la insatisfacción laboral, la falta de perspectiva de ascenso, la ausencia de un propósito claro y la competitividad salarial (Van Dijk y Swaen, 2003; Beltrán et al., 2024).

Consecuentemente, los trabajadores tecnológicos suelen considerar decisivos factores como la reputación y los valores corporativos. También, la existencia de trayectorias profesionales definidas y de programas de formación son clave, sin dejar de lado la relevancia de la remuneración competitiva y las compensaciones (Schwab, 2016). Dada esta realidad, la CO adquiere un papel crucial para sostener la motivación y el compromiso de estos profesionales, en particular a través de la implicación organizativa, que se configura como un motor fundamental para lograr la retención de talento (Ying et al., 2022).

1.2. Antigüedad del empleado y su efecto en la implicación organizativa

Según Vargas (2020), la antigüedad se entiende como el tiempo que un individuo permanece en una organización, se ha identificado como una variable determinante de la motivación y el compromiso de los trabajadores. Por un lado, los empleados con mayor permanencia en la empresa dominan los procesos con más eficacia, establecen redes de contacto sólidas y asumen el liderazgo en proyectos estratégicos (Fischer, 2008; Schlichter y Nielsen, 2022). No obstante, a medida que transcurre el tiempo, algunos trabajadores experimentan una disminución en la motivación, una mayor resistencia al cambio y un desgaste paulatino (Schneider, Ehrhart y Macey, 2013).

La aparición de conflictos latentes, la merma en la creatividad y la instauración de

rutinas poco desafiantes, son factores que pueden explicar dicha tendencia (Ying et al., 2022). En el sector tecnológico, este fenómeno tiende a acentuarse debido al dinamismo de su entorno y a la alta demanda de profesionales especializados (Comisión Europea, 2022). Así, el trabajador tecnológico, inicialmente atraído por la innovación y la flexibilidad cultural de la empresa, puede atravesar una “luna de miel” que termina disipándose con el paso del tiempo. Especialmente, cuando las expectativas profesionales no se ven satisfechas y la gestión organizacional no aborda de forma estratégica la retención de talento (Xiong et al., 2024).

A este respecto, la implicación organizativa constituye un factor esencial para explicar cómo la antigüedad del empleado en la empresa incide en la dinámica laboral. Estudios como el de Xiong et al. (2024), subrayan que la implicación organizativa tiende a aumentar durante los primeros años de contratación, siempre y cuando la organización ofrezca oportunidades de desarrollo, un clima de colaboración y un liderazgo participativo.

Sin embargo, ante la carencia de planes de formación, la rigidez de estructuras internas o la inadecuada atención a las necesidades individuales, la implicación organizativa, en sus tres subdimensiones, se va erosionando paulatinamente. Incluso aparece el desgaste o *burnout*, lo que resulta especialmente problemático en las empresas tecnológicas, donde la innovación y la competencia exigen una gestión continua de la CO y del talento.

El *burnout*, entendido como un estado de agotamiento físico y emocional derivado de un estrés laboral prolongado (Maslach, 2009; Salvagioni et al., 2017; Pujol-Cols, 2021; Flores, Alcívar y Palma, 2023), adquiere rasgos particulares en el sector tecnológico (Orellana-Daube, 2020). La necesidad de actualización continua, la competitividad y la hiperconectividad contribuyen a la aparición de un desgaste específico, a menudo descrito como “*burnout* tecnológico” (Treviño et al., 2019; Ajayi y Udeh, 2024; Gavilanes et al., 2024). Por consiguiente, si la organización no responde con estrategias de

formación, autonomía y trabajo en equipo, el trabajador tecnológico se expone al riesgo de desconectarse de sus objetivos y compromisos corporativos, lo cual puede culminar en un deterioro en las relaciones laborales.

En lo que respecta al trabajo en equipo, se define como la coordinación y colaboración de esfuerzos que exige una comunicación eficaz (Wright y Bonett, 2002; Cardona y Trejos, 2020). De acuerdo con el modelo psicosocial y estratégico HERO (Salanova et al., 2013), este elemento repercute de forma directa en la productividad y en la motivación de los empleados tecnológicos (Gil-Beltrán, Llorens y Salanova, 2020; Sein-Echaluce et al., 2021). Cuando la empresa descuida la promoción de metodologías ágiles o la distribución equitativa de tareas, se origina una CO “tóxica” (Ander-Egg y Aguilar, 2001; Salanova et al., 2013; Gil-Beltrán et al., 2020). Esta CO obstaculiza la cooperación y agrava la pérdida de compromiso del empleado tecnológico con el paso del tiempo.

El empoderamiento, por su parte, consiste en otorgar autoridad y autonomía a los empleados para la toma de decisiones (Blanco y Moros, 2020). Este aspecto puede mejorar si la organización propicia estructuras planas y un flujo de comunicación bidireccional (Choi et al., 2016). No obstante, se deteriora cuando prevalece una CO de supervisión excesiva o se ignoran las posibilidades de formación. Dicha carencia de renovación deriva en la denominada “fatiga del empleado” (Van Dijk y Swaen, 2003), con un efecto negativo en la productividad y en la intención de permanencia.

El desarrollo de capacidades se entiende como el fortalecimiento continuo de conocimientos y competencias (Denison y Ko, 2016). Este proceso cobra especial relevancia en las organizaciones tecnológicas debido a la rápida obsolescencia de las herramientas y de los saberes técnicos. Mientras las “organizaciones saludables” fomentan la formación constante y la planificación de itinerarios profesionales, aquellas con políticas menos flexibles tienden a generar desmotivación y estancamiento (Salanova et

al., 2013; Gil-Beltrán et al., 2020).

De lo anterior se desprende que la antigüedad del empleado en una empresa tecnológica incide de manera decisiva en la implicación organizativa y, por ende, en la posibilidad de que el trabajador experimente un efecto de *burnout* tecnológico progresivo, sobre todo en un entorno tan exigente y volátil. Tanto la disolución del “efecto luna de miel” como la proliferación de condiciones que propician el *burnout* inciden negativamente en la motivación, afectando al trabajo en equipo, el empoderamiento y el desarrollo de capacidades. En última instancia, esto amenaza a la retención de talento en estas organizaciones.

2. Metodología

2.1. Hipótesis

A continuación, se presentan las hipótesis de este estudio para examinar cómo la antigüedad del trabajador en una empresa tecnológica se relaciona con la implicación organizativa, entendida a partir de las subdimensiones de desarrollo de capacidades, empoderamiento y trabajo:

H1: El desarrollo de capacidades del trabajador tecnológico disminuye con el transcurso del tiempo (antigüedad) del empleado en la empresa

H2: El empoderamiento del trabajador tecnológico disminuye con el transcurso del tiempo (antigüedad) del empleado en la empresa

H3: El trabajo en equipo del trabajador tecnológico disminuye con el transcurso del tiempo (antigüedad) del empleado en la empresa.

2.2. Diseño del estudio

Este estudio se realiza en una empresa líder en el mercado tecnológico internacional que ofrece soluciones SAP, *cloud*

computing, industria digital, ciberseguridad, comunicaciones y aplicaciones de negocio, entre otros. Está presente en 39 países, aunque su sede central está en España. Fundada en 2007 la empresa (en adelante, empresa D), ha tenido un crecimiento orgánico e inorgánico exponencial. Cuenta con un equipo de más de 2.500 empleados y una facturación anual de más de 200 millones de euros.

Además, es líder en innovación y calidad, con certificaciones que lo avalan (ISO 9001, UNE 15713, entre otros). Este rápido crecimiento, derivado fundamentalmente de fusiones y adquisiciones, le ha llevado a generar grandes beneficios económicos, disponer de una amplia plantilla especializada y tener presencia internacional significativa en el corto plazo. Sin embargo, esta velocidad, no ha favorecido a la creación de una CO única, firme y estable. No obstante, la empresa D considera el capital humano como un recurso estratégico y se encuentra actualmente inmersa en su mejora.

El contacto inicial con la empresa D se estableció con el equipo ejecutivo y mandos medios con el fin de conocer las instalaciones, así como aspectos generales derivados de la CO de la empresa, incluyendo procesos, manuales y protocolos. Posteriormente, se utilizó como técnica cuantitativa el cuestionario, en concreto el del Modelo DOCS desarrollado por Denison y Mishra (1995). Puesto que el

estudio que ocupa se realiza en español, se acude a Bonavia, Prado y García-Hernández (2013), autores los cuales que traducen el Modelo DOCS de Denison original al español, revisando su fiabilidad y validez.

Además, la elección de este cuestionario se considera relevante debido a su amplia aceptación en área de estudio y es especialmente adecuado para medir la dimensión de implicación organizativa de los empleados en empresas tecnológicas (Denison y Ko, 2016). El cuestionario consta de tres apartados: (I) Variables de clasificación (antigüedad, género, nivel educativo, generación, entre otros), (II) dimensión de implicación organizativa, y (III) preguntas abiertas.

Para la medición de la variable antigüedad, se utilizaron los siguientes rangos tiempo de permanencia en la empresa: < 1 año, 2-3 años y 4 o más años, puesto que captan las diferencias en la asimilación de CO a lo largo del tiempo. Además, se midió la implicación organizativa de los empleados a través de las subdimensiones de trabajo en equipo, empoderamiento y desarrollo de capacidades, utilizando 15 ítems del Modelo DOCS, los cuales fueron evaluados mediante una escala Likert de cinco puntos, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo (Bonavia et al., 2013), tal como se muestra en el Cuadro 1.

Cuadro 1
Ítems para medir la dimensión de implicación organizativa: Modelo DOCS de Denison

Subdimensión: Desarrollo de capacidades
La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas
Se les proporciona capacitación a los/as futuros/as líderes del equipo
La empresa invierte en el desarrollo de las capacidades de sus miembros
La capacidad de las personas es vista como una ventaja competitiva
Surgen problemas por no tener las habilidades necesarias para hacer el trabajo
Subdimensión: Empoderamiento
La mayoría de los/as miembros están muy comprometidos/as con su trabajo
Las decisiones se toman en el nivel que dispone de la mejor información
La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la que se necesita
Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en su área
La planificación del trabajo es continua e implica a todos/as en algún grado

Cont... Cuadro 1

Subdimensión: Trabajo en equipo

Se fomenta activamente la colaboración entre los diferentes equipos
Trabajar en el área a la que pertenezco es como ser parte de un equipo
Estamos acostumbrados a trabajar en equipo
Los equipos y no los/as individuos/as son los/as principales pilares empresariales
Cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos empresariales

Fuente: Elaboración propia, 2024 a partir de Bonavia et al. (2013).

Para realizar el estudio cuantitativo se consideró adecuado un muestreo probabilístico. La población universal considerada en esta investigación ascendía a $n=1.000$ personas, de las cuales se obtuvo una muestra final de $n=487$ individuos. El nivel de confianza se estableció en el 96% y el margen de error en el 4%. Un cálculo MAS (Muestreo Aleatorio Simple), indicaba que para garantizar resultados con significancia estadística era necesario contar con al menos $n=398$ individuos, por lo que la cifra de $n=487$ individuos supera el umbral mínimo requerido.

El estudio se llevó a cabo del 13 al 26 de septiembre de 2022 mediante un cuestionario recogido en *Google Forms* y se distribuyó en formato de enlace y código QR entre la muestra. Durante el estudio se hizo constar la anonimidad del cuestionario y se excluyó de la muestra al equipo directivo para evitar

sesgos. Para el análisis de los datos se utilizó el *software* estadístico SPSS v.29, mediante el cual se realizaron pruebas descriptivas, pruebas no paramétricas y de robustez de varianza.

3. Resultados y discusión

A continuación, se presentan los resultados obtenidos donde se ilustra la relación entre la implicación organizativa, a través de sus tres subdimensiones, y la variable de antigüedad del empleado tecnológico en la empresa. En la Tabla 1, se muestran diversos análisis: Descriptivos (medias aritméticas individuales y colectivas), una prueba no paramétrica (ANOVA) y la prueba de robustez *Brown-Forsythe*.

Tabla 1
Análisis de la relación entre implicación organizativa y antigüedad en la empresa

Subdimensiones	Antigüedad en la empresa (rangos)	*Media de subdimensión x antigüedad	**Media general de subdimensión	ANOVA		Prueba de Brown-Forsythe	
				F	Sig.	F	Sig.
(H1) Capacidad desarrollo	< 1 año	3,67	3,51	8,219	<.05	14.817	<.001
	2-3 años	3,49					
	4 años o +	3,38					
(H2) Empoderamiento	< 1 año	4,05	3,80	14.398	<.05	13.108	<.001
	2-3 años	3,75					
	4 años o +	3,62					
(H3) Trabajo en equipo	< 1 año	4,19	3,97	12,552	<.05	8.460	<.001
	2-3 años	3,95					
	4 años o +	3,78					

Nota: *Mide el grado medio de acuerdo con la subdimensión (escala *Likert* de 1 al 5) por rango de antigüedad (< 1 año, 2-3 años o 2-3 años); ** Mide el grado medio general de acuerdo con la subdimensión (escala *Likert* de 1 al 5).

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Licencia de Creative Commons

Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.es>

De la Tabla 1, se desprende que a medida que aumenta la antigüedad del empleado tecnológico en la empresa, hay una disminución en la implicación organizativa relacionada con el trabajo en equipo (<1 año: $\mu=4,19$ sobre 5; 2-3 años: $\mu=3,95$ sobre 5; 4 años o más: $\mu=3,78$ sobre 5). De manera similar, en el empoderamiento de los empleados se demuestra una reducción en su nivel de implicación organizativa en función de su antigüedad (<1 año: $\mu=4,05$ sobre 5; 2-3 años: $\mu=3,75$ sobre 5; 4 años o más: $\mu=3,62$ sobre 5). Esta tendencia también se observa en el desarrollo de capacidades, con una notable disminución de la implicación organizativa a medida que aumenta la antigüedad de los empleados (<1 año: $\mu=3,67$ sobre 5; 2-3 años: $\mu=3,49$ sobre 5; 4 años o más: $\mu=3,38$ sobre 5).

Además, se observa que el desarrollo de capacidades es la subdimensión de la implicación organizativa más afectada por el efecto de la permanencia en la empresa ($\mu=3,51$ sobre 5); mientras que el trabajo en equipo es el menos afectado ($\mu=3,97$ sobre 5), como muestran las medias generales de cada subdimensión. La prueba ANOVA confirma que existen diferencias significativas en todas las subdimensiones de la implicación organizativa de los empleados tecnológicos en relación con el nivel de antigüedad en la empresa. La prueba de robustez de la varianza de *Brown-Forsythe* así lo respalda. Los resultados anteriores permiten aceptar las hipótesis H1, H2 y H3.

Conclusiones

Los resultados de este estudio evidencian que la antigüedad del trabajador tecnológico en la empresa D tiende a relacionarse de manera negativa con la implicación organizativa en sus tres subdimensiones: Desarrollo de capacidades, empoderamiento y trabajo en equipo. Este hallazgo contrasta con algunas propuestas que relacionan la permanencia prolongada con un mayor dominio de los procesos y redes de contacto, pero se alinea con visiones que señalan el surgimiento de

desgaste y resistencia al cambio con el paso del tiempo.

El carácter altamente cualificado del empleado tecnológico de la empresa D, caracterizado por expectativas elevadas de formación y autonomía, se convierte en un elemento crítico cuando las oportunidades de crecimiento no se adecuan a sus necesidades o cuando las estructuras jerárquicas limitan su empoderamiento.

Bajo la presión de entornos VUCAH, con exigencias de innovación y adaptación constantes, esta reducción de la implicación organizativa se ve potenciada si las organizaciones priorizan la competitividad o la expansión sobre la gestión de personas. En tales escenarios, y de acuerdo con el modelo HERO, se corre el riesgo de que la CO de la empresa D derive en comportamientos tóxicos, como la falta de metodologías ágiles o la desatención de la colaboración entre equipos, con efectos negativos sobre la motivación colectiva.

Además, la intensificación de la carga de trabajo y la hiperconectividad favorecen la aparición de un desgaste definido en este trabajo como “*burnout* tecnológico”. En este escenario, la sobreexposición a herramientas digitales y la necesidad de permanente actualización generan un desequilibrio entre las demandas del puesto y los recursos facilitados por la empresa.

En este contexto, la prolongada permanencia sin medidas de apoyo o programas de desarrollo actúa como factor de desmotivación, lo que puede reducir la implicación organizativa del empleado tecnológico y dificultar la retención de talento en un entorno caracterizado por la rotación elevada. Con este estudio se pone de manifiesto cómo la combinación de factores propios de la industria TIC (exigencias técnicas, entornos competitivos y expectativas de autonomía) y las carencias estructurales dentro de la organización (planes de carrera insuficientes, limitada colaboración y escaso respaldo a la formación) confluyen para propiciar la desconexión del profesional veterano.

La contribución fundamental de este

estudio radica en analizar la relación entre la antigüedad y la implicación organizativa en el sector tecnológico, como es el caso de la empresa líder europea D, dada la fuga de talento. Asimismo, otra aportación se basa en poner de manifiesto que la antigüedad, sin una estrategia clara de gestión del talento, profundiza los retos inherentes a la CO tecnológica y subraya la necesidad de intervenciones orientadas al bienestar y la formación continua. Este enfoque amplía la discusión sobre la gobernanza en empresas de base tecnológica, incentivando una reflexión en torno a mecanismos que, lejos de descuidar a quienes acumulan años de experiencia, promuevan su pleno potencial y los involucren de manera activa en la dinámica de innovación.

Esta investigación no está exenta de limitaciones, las cuales presentan oportunidades para futuras líneas de investigación. Se recomienda observar si existe alguna correlación entre las dimensiones consistencia, misión y adaptabilidad del Modelo DOCS de Denison y la variable antigüedad. Además, en relación con la metodología, aunque el estudio cuenta con una muestra extensa, se aconseja incrementar su tamaño y buscar la internacionalización de los resultados. También se sugiere el diseño de un estudio longitudinal para observar la evolución de la muestra un año después de la medición inicial y poder encontrar fases críticas de la “luna de miel”. Asimismo, para obtener resultados más robustos, se recomienda una metodología mixta (estudio cualitativo y cuantitativo).

En relación con el *burnout* tecnológico, aportaría valor la medición de dicho fenómeno para constatar de manera empírica su relación con la variable antigüedad. Por último, se considera clave profundizar en el análisis intergeneracional (generación Y versus generación Z), intergénero o cargo, de manera que se presenten resultados más específicos.

Se recomienda que las empresas tecnológicas apliquen los hallazgos de este estudio para mejorar la implicación organizativa, satisfacción de los empleados y retener el talento tecnológico. Los equipos

directivos deben empoderar, ofrecer formación y fomentar el trabajo en equipo eficaz del trabajador tecnológico como estrategia de motivación y retención del talento.

Es clave trabajar la implicación organizativa desde la incorporación de los empleados tecnológicos en la empresa tecnológica (*onboarding*), aclarando responsabilidades y brindando formación específica, basada en un plan de carrera personalizado. Una estructura organizativa horizontal facilitaría este enfoque y mejoraría la comunicación con un profesional exigente. La mala gestión de la implicación organizativa puede derivar en *burnout* tecnológico, con consecuencias negativas como depresión, ansiedad y fatiga laboral, además de repercusiones económicas desfavorables para la empresa, como absentismo laboral y menor productividad.

Referencias bibliográficas

- Abane, J. A., Adamtey, R., y Ayim, V. O. (2022). ¿Influye la cultura organizacional en la productividad de los empleados a nivel local? Una prueba del modelo cultural de Denison en el sector del gobierno local de Ghana. *Future Business Journal*, 8(1), 34. <https://doi.org/10.1186/s43093-022-00145-5>
- Ajayi, F. A., y Udeh, C. A. (2024). Combatir el agotamiento en la industria de TI: una revisión de las iniciativas de bienestar de los empleados. *Revista Internacional de Investigación Aplicada en Ciencias Sociales*, 6(4), 567-588. <https://doi.org/10.51594/ijarss.v6i4.1010>
- Ander-Egg, E., y Aguilar, M. J. (2001). *El trabajo en equipo*. Editorial Progreso S.A. de C.V.
- Beltrán, A., Hernández, L., Gallardo, S. P., y Rueda, J. F. (2024). Determinantes de la satisfacción laboral en los funcionarios públicos de Colombia.

- Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(4), 228-246. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i4.42994>
- Blanco, Y., y Moros, H. (2020). Empoderamiento organizacional: Factor protector del bienestar laboral. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21(2), 60-65. <https://revsaludtrabajo.sld.cu/index.php/revsyt/article/view/154>
- Bonavia, T., Prado, V. J., y García-Hernández, A. (2013). Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison. *Summa Psicológica UST*, 7(1), 15-32.
- Canal, A. I., Ovalles-Toledo, L. V., Sandoval, L. A., y Valdez, O. (2023). Liderazgo transformacional y su relación con la felicidad en el trabajo: Empresas sinaloenses del sector agroindustrial. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(1), 79-94. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i1.39736>
- Cardona, C. P., y Trejos, J. J. (2020). Estudio cualitativo del aprendizaje experiencial para equipos de trabajo organizacional. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3), 71-82. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i3.33232>
- Choi, S. L., Goh, C. F., Adam, M. B. H., y Tan, O. K. (2016). Transformational leadership, empowerment, and job satisfaction: The mediating role of employee empowerment. *Human Resources for Health*, 14(1), 73. <https://doi.org/10.1186/s12960-016-0171-2>
- Comisión Europea (5 de octubre de 2022). Europa quiere abordar la «fuga de cerebros» de jóvenes en las regiones más afectadas. *Comisión Europea*. https://ec.europa.eu/regional_policy/whats-new/panorama/2022/10/10-05-2022-europe-seeks-to-tackle-brain-drain-of-young-people-from-hard-hit-regions_es
- De La Rada, C. L., Guerrero, M. A., Manosalvas, C. A., y Vaca, G. R. (2024). Liderazgo transformacional y cultura organizacional en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(4), 431-446. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i4.43041>
- Denison, D., Nieminen, L., y Kotrba, L. (2014). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(1), 145-161. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2012.713173>
- Denison, D. R., y Ko, I. (2016). Cultural due diligence in mergers and acquisitions. *Advances in Mergers & Acquisitions*, 15, 53-72. <https://doi.org/10.1108/s1479-361x20160000015004>
- Denison, D. R., y Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Fischer, R. (2008). Rewarding seniority: Exploring cultural and organizational predictors of seniority allocations. *The Journal of Social Psychology*, 148(2), 167-186. <https://doi.org/10.3200/socp.148.2.167-186>
- Flores, M., Alcívar, L. E., y Palma, G. M. (2023). Clima organizacional y su relación con el síndrome de burnout en empresas ecuatorianas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(3), 315-331. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40715>
- Gavilanes, V., Morales, J., Piedra-González, J., y Gutiérrez-Álvarez, R. (2024). Burnout syndrome and its relationship to working schedule: A cross-sectional study among oilfield workers in the Ecuadorian amazon region. In G. F. Olmedo, D. G. Arcos y H. V.

- Lara (Eds.), *Emerging Research in Intelligent Systems. CIT 2023. Lecture Notes in Networks and Systems* (Vol. 903; pp. 203-216). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-52258-1_15
- Gil-Beltrán, E., Llorens, S., y Salanova, M. (2020). Employees' physical exercise, resources, engagement, and performance: A cross-sectional study from HERO model. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 36(1), 39-47. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a4>
- ICONIQ (2021). *The future of work: Introduction to the series*. ICONIQ. <https://www.iconiqcapital.com/growth/insights/future-of-work-series-introduction>
- Larson, E. W., y Fukami, C. V. (1984). Relaciones entre el comportamiento de los trabajadores y el compromiso con la organización y el sindicato. *Academy of Management Proceedings*, 1984(1), 222-226. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1984.4979013>
- Maslach, C. (2009). Comprendiendo el burnout. *Ciencia & Trabajo*, 32, 37-43.
- Morato, J., Sánchez-Cuadrado, S., y Fernández-Bajón, M.-T. (2016). Tendencias en el perfil tecnológico del profesional de la información. *El Profesional de la Información*, 25(2), 168. <https://doi.org/10.3145/epi.2016.mar.03>
- Nayanathara, S. W. A. W. M. D., y Karunarathne, R. A. I. C. (2021). Impacto del trabajo flexible en el desempeño de los empleados: Estudio de empleados de nivel ejecutivo en la industria de TI de Sri Lanka. *Kelaniya Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1. <https://doi.org/10.4038/kjhrm.v16i1.84>
- Orellana-Daube, D. F. (2020). El efecto global de la actual revolución tecnológica: 4ª revolución industrial y la industria 4.0 en acción. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(2), 1-24. <https://doi.org/10.22579/23463910.194>
- Pujol-Cols, L. (2021). Demandas laborales y burnout: Un estudio descriptivo en docentes argentinos. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(4), 402-421. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i4.37280>
- Rodríguez, J. L. (2019). Retención de talento a través de estrategias de conciliación. *Capital Humano: Revista Para la Integración y Desarrollo de los Recursos Humanos*, 32(348), 35.
- Salanova, M., Llorens, S., Torrente, P., y Acosta, H. (2013). Intervenciones positivas para potenciar organizaciones saludables y resilientes. En F. J. Palací y M. Bernabé (Coords.), *Consultoría Organizacional* (pp. 135-166). Editorial Sanz y Torres.
- Salvagioni, D. A. J., Melanda, F. N., Mesas, A. E., González, A. D., Gabani, F. L., y De Andrade, S. M. (2017). Physical, psychological and occupational consequences of job burnout: A systematic review of prospective studies. *PLoS ONE*, 12(10), e0185781. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0185781>
- Schlichter, B. R., y Nielsen, I. J. (2022). Diversidad de antigüedad en un experimento de desafío de innovación digital. *Procedia Computer Science*, 196, 142-150. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.11.083>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., y Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>

- Schwab, K. (2016). *La cuarta revolución industrial*. Editorial Debate.
- Sein-Echaluze, M. L., Fidalgo-Blanco, Á., García-Peñalvo, F. J., y Fonseca, D. (2021). Impact of transparency in the teamwork development through cloud computing. *Applied Sciences*, 11(9), 3887. <https://doi.org/10.3390/app11093887>
- Serrano, A. M., López, C., y García, G. (2015). Vías para el desarrollo de actividades de innovación y su relación con el desempeño innovador. *Cuadernos de Gestión*, 13(1), 69-94. <https://doi.org/10.5295/cdg.100272as>
- Sterling (January 14, 2022). 2022 Tech trends impact the great resignation, the war for talent, and more. *Sterling*. <https://www.sterlingcheck.com/blog/2022/01/2022-tech-trends-impact-the-great-resignation/>
- Tadesse, A., y Debela, K. L. (2024). Cultura organizacional: Una revisión sistemática. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2340129. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2340129>
- Treviño, E., Treviño, R., Segovia, S., Reina, F., y Vallejo, B. (2019). Burnout en las PYMES: Una aproximación desde el nivel gerencial. *Ad-Minister*, (35), 137-163. <https://doi.org/10.17230/ad-minister.35.6>
- Van Dijk, F. J. H., y Swaen, G. M. H. (2003). Editorial. Fatigue at work. *Occupational & Environmental Medicine*, 60(S-1), i1-i12. https://doi.org/10.1136/oem.60.suppl_1.i1
- Vargas, J. A. J. (2020). Edad y antigüedad laboral de los profesionales de enfermería como antecedentes del compromiso afectivo en los hospitales privados de Jalisco, México. *3C Empresa*, 9(4), 53-71. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2020.090444.53-71>
- Wright, T. A., y Bonett, D. G. (2002). The moderating effects of employee tenure on the relation between organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1183-1190. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1183>
- Xiong, J., Parkinson, T., Kim, J., y De Dear, R. (2024). Honeymoon-hangover effect: Occupant workspace satisfaction decreases over time. *Indoor Environments*, 1(1), 100005. <https://doi.org/10.1016/j.indenv.2024.100005>
- Ying, Q., He, L., Li, Y., y Yousaf, T. (2022). Impact of seniority on corporate innovation: Evidence from China. In J. Xu, F. Altiparmak, M. H. A. Hassan, F. P. García y A. Hajiyev (Eds.), *Proceedings of the Sixteenth International Conference on Management Science and Engineering Management – Volume 2. ICMSEM 2022. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies* (Vol. 145; pp. 172-187). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-10385-8_13