



---

## **ROTACIÓN DEL PERSONAL MARCHESE, GRANDI, MESON & ASOC.**

Gómez, Javier Agustín – Navarro Iglesias, Jorge Nicolás – Ruiz, Francisco Javier –  
Salas Auad, Martín José – Testa Astigueta, Matías Gabriel  
Facultad de Ciencias Económicas UNT  
*agustinngomez98@gmail.com - nicolasnavarro1@gmail.com – javier.ruiz1204@gmail.com -  
salasauad@gmail.com - matitestaastigueta@gmail.com*

### **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar e interpretar los factores que influyen en la alta rotación existente en los empleados del estudio contable Marchese, Grandi, Meson & Asoc. ubicado en San Miguel de Tucumán. En la investigación, realizada mediante un estudio de caso, se utilizó un enfoque cualitativo con un diseño fenomenológico de carácter empírico.

Para poder cumplir con el objetivo del trabajo se utilizaron varios métodos para la recolección de datos. Se realizó una observación a los empleados del estudio contable, después se procedió a realizar un cuestionario a estos últimos y una entrevista al gerente de RRHH.

Mediante estas técnicas de recolección se pudo comprender los factores que influyen en la rotación del personal de la empresa, interpretar las variables más importantes a la hora de elegir un trabajo y se pudo identificar los puntos débiles y fuertes de la organización.

Se dio a conocer como los empleados reconocen como virtud del estudio el poder de aprendizaje, crecimiento, capacitación, prestigio de la empresa y como el salario y los horarios laborales son sus factores más deficientes. Además, más conclusiones y sugerencias desarrolladas mejor en el presente trabajo.

**Palabras Clave:** Recursos Humanos – Rotación del Personal – Estudio Contable

### **1. INTRODUCCIÓN**

La rotación del personal es un concepto muy importante en las empresas. Se trata de la situación en la que un trabajador ingresa a la empresa y se marcha tras un corto periodo de tiempo. Muchos puestos de las organizaciones sufren con esto debido a que los empleados que los ocupan suelen abandonar porque encuentran un trabajo mejor o debido a que no se sienten conformes en el lugar del trabajo.

La rotación del personal implica una inversión constante de tiempo y dinero. La falta de control en este aspecto genera consecuencias en la producción, motivación, logro de los objetivos, clima e imagen de la empresa.



Es por ello que el presente trabajo tiene como objetivo conocer los factores que influyen en la alta rotación existente en los empleados del estudio contable. Marchese, Grandi, Mesón & Asociados es uno de los estudios contables más grandes de Tucumán, brinda servicios de auditoría externa e interna, impuestos, laboral y sistemas. Cuenta con alrededor de 200 empleados. Para trabajar en el estudio no se quiere experiencia previa, únicamente estar próximo a recibirse o graduado de las carreras de Ciencias Económicas. La empresa cuenta con un Departamento de Capital Humano, que se encarga de hacer tareas de staff y línea para todo los sectores de la organización en los temas de Recursos Humanos.

## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

En la empresa MGM & Asoc. Existe una gran rotación del personal, de mandos medios, altos y bajos. La empresa gasta muchos recursos en reclutar, seleccionar y capacitar a nuevos empleados para la empresa. Esta problemática se agrava, cuando se trata de mandos medios y altos. Se puede observar en la empresa que la mayoría de los empleados no pertenecen a la misma por más de 2 años y esto lleva a que se gasten muchos recursos en capacitar a una nuevo personal. Cuando se dialogó con las personas encargadas de este tema, afirmaban desconocer los factores que podrían influenciar en esta elevada rotación. Por eso se decidió realizar una investigación sobre el tema, así poder tomar decisiones necesarias para solucionar esta cuestión y ver el impacto positivo en la empresa cuando estas medidas se lleven a cabo.

- ¿Cuáles son los factores que incitan a los empleados del estudio contable a tomar la decisión de renunciar en los últimos 2 años?
- ¿Qué aspecto tiene en cuenta un empleado de la empresa a la hora de elegir un nuevo empleo?
- ¿Cuáles son las medidas que se pueden tomar para prevenir esta situación?

## **3. OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN**

Objetivo General: Identificar e interpretar los factores que influyen en la alta rotación existente en los empleados del estudio contable Marchese, Grandi, Mesón & Asoc. ubicada en Tucumán.

### Objetivos Específicos

- Indagar las causas que llevan a los empleados del estudio a tomar un puesto de trabajo.
- Interpretar los factores en donde la empresa es deficiente en la relación con sus empleados. .
- Identificar los puntos débiles de la Gerencia de Capital Humano a la hora de realizar su trabajo sobre las actitudes blandas de los empleados.



#### **4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Enfoque y diseño: La investigación que se va a realizar tiene un enfoque mixto. El diseño es anidado o insertado concurrente de modelo dominante ya que recolectamos simultáneamente datos cuantitativos y cualitativos, otorgando en nuestro caso, prioridad al método cualitativo sobre el cuantitativo. Este tipo de diseño nos proporcionó una visión más amplia del estudio contable investigado ya que utilizamos las virtudes de ambos tipos de enfoque.

Muestra: Se realizó una muestra por voluntarios de las personas que actualmente trabajan en el estudio contable porque ellos mismos accedieron a participar en este estudio que profundiza en las experiencias.. Las personas que contestaron el cuestionario fueron 53 de los 200 empleados. Es representativa de la población la muestra con un 90% de confianza. Además, se realizó una muestra por expertos a la hora de realizar una entrevista al sector de RRHH de la empresa como primera técnica de recolección de datos.

##### Técnicas de recolección de datos

- Observación
- Entrevistas
- Cuestionario

Un paso importante en nuestra investigación fue la decisión de cómo y qué datos recolectar sobre la empresa MGM & Asoc. para tener los resultados más acertados sobre la rotación de personal. Por un lado, se realizó una bitácora de campo y observaciones que le parecieron pertinentes a la resolución de la problemática. Por otro lado, para conocer e interpretar a los miembros de la organización, realizamos cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas con el fin de obtener datos sobre los mismos y a su vez sobre sus pensamientos, vivencias y experiencias dentro de la organización. A su vez, nos pareció pertinente realizar una entrevista personal de carácter semiestructurado a la gerente de recursos humanos de la empresa, ya que si algún miembro de la organización estaba al tanto e informado sobre la problemática debe ser dicha persona.

Para concluir, triangulamos la información estudiada de las diferentes técnicas de recolección de datos con el fin de eliminar sesgos y obtener información más acertada.

#### **5. MARCO TEÓRICO**

##### **Recursos Humanos**

La administración de Recursos Humanos según Chiavenato (2011) se refiere a la preparación adecuada, a la aplicación, al sostenimiento y al desarrollo



de las personas en la organización. Si bien las personas conforman las organizaciones estas constituyen para aquellas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo personal. La administración de Recursos Humanos no existiría si no hubiera una organización y las personas que actúan en ella. La administración de Recursos Humanos es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, tecnología, políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción que se tenga en la organización acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. La administración en RRHH no constituye un fin en sí misma, sino un medio para alcanzar eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, y para establecer condiciones favorables que les permitan conseguir los objetivos individuales. Tiene responsabilidad de línea y de staff. Es de línea porque cada jefe administra el personal que trabaje en el área de su desempeño y función de staff porque asesora a cada jefe de la organización.

### **Rotación de personal**

En Chiavenato (2011) se define a la rotación del personal como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. (Mario González Ríos, 2006). La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en un periodo determinado. Casi siempre la rotación se concentra en índices mensuales o anuales, lo que permite comparaciones para elaborar diagnósticos y prevenir o proporcionar alguna predicción. La organización se caracteriza por el constante flujo de recursos necesarios para realizar operaciones y generar resultados. La empresa, por un lado, importa recursos y energía del ambiente externo, en forma de materias primas, equipos, máquinas, tecnología, dinero, financiamientos, personal, etc. Entre los insumos que la organización “importa” del ambiente externo y los resultados que “exporta” a ese ambiente debe existir cierto equilibrio dinámico capaz de mantener las operaciones del proceso de transformación en niveles satisfactorios y controlados. Si los insumos son menores que las salidas, la organización se queda sin recursos para realizar las transformaciones y continuar produciendo resultados. Algunas veces la rotación se sale del control de la organización, cuando aumentan las separaciones por iniciativa de los empleados. En un mercado de trabajo competitivo y en régimen de oferta intensa suele presentarse un aumento de rotación del personal

En toda organización saludable existe de manera normal un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo que ocasiona una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema.



Algunas veces la rotación se sale del control de la organización cuando aumentan las separaciones por iniciativa de los empleados. En un mercado de trabajo competitivo y en régimen de oferta intensa suele presentarse un aumento de rotación del personal.

Chiavenato (2011) describe que el cálculo del índice de rotación de personal se basa en el volumen de ingresos (entradas) y separaciones (salidas) de personal en relación con el personal empleado o disponible en la organización, en un lapso determinado y en términos porcentuales.

Donde:

D = Desvinculaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como de los empleados) en el periodo considerado

PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado. Se obtiene sumando la cantidad de empleados contratados al inicio y al final del periodo, dividida en dos.

Cuando se analizan las pérdidas de personas y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones, sino solo las separaciones, ya sean por iniciativa de la organización o de los empleados.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE}$$

Los factores que influyen en la rotación del personal de forma externa según Robbins (2013) son

- Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.
- Coyuntura económica favorable o desfavorable a la organización.

Los factores que influyen en la rotación del personal de forma interna son:

- Política salarial de la organización.
- Política de prestaciones de la organización.
- Tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Oportunidades de crecimiento profesional.
- Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.
- Condiciones físicas de trabajo en la organización.
- Moral del personal.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación de recursos humanos.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.



---

## **Reclutamiento y Selección de personal**

Chiavenato (2011) determina que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de RRHH oportunidades de empleo que pretende llenar. Para que el reclutamiento sea eficaz, debe atraer un contingente suficiente de candidatos que abastezca de manera adecuada el proceso de selección. La función de reclutamiento es proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. El reclutamiento parte de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. El proceso varía de acuerdo con la organización, en muchas organizaciones el inicio del proceso depende de una decisión de línea, en otras como una función de staff, donde sus medidas dependen de una decisión de línea, que se oficializa con una especie de orden de servicio. Existe reclutamiento interno, externo y mixto. Van Morlegan (2016) expresa que el reclutamiento 2.0 es aquel en el que la relación empresa-candidatos se establece mediante el acceso de diversas herramientas interactivas disponibles en la web. Teniendo en cuenta el carácter transversal de Recursos Humanos en la organización, es un área adecuada para la aplicación de las nuevas tecnologías basadas en la red, de donde nace el concepto de "Recursos Humanos 2.0" que implica, entre otras, una variedad de tareas relacionadas con la selección y gestión del personal. Las redes sociales permiten estar mirando a diarios miles de candidatos con los que se puede conectar, establecer relaciones profesionales, conversar y crear comunidad. Publicar una oferta de empleo en estos medios es más barato que hacerlo solamente en un portal de empleo, ya que se puede llegar a un mayor número de personas. Posibilita segmentar entre los posibles candidatos para una posición que hay que cubrir. También, otro beneficio es el ahorro de tiempo en el proceso de selección.

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue del reclutamiento. La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. La selección es un proceso de comparación entre dos variables: por un lado, los criterios de la organización (como los requisitos del puesto por ocupar o las competencias individuales necesarias para la organización) y, por el otro lado, el perfil de los candidatos que se presentan. Una vez comparados los requisitos del puesto y los de los candidatos, puede ocurrir que algunos candidatos tengan requisitos aproximados y quieren proponer al departamento que solicitó la ocupación del puesto. La decisión final de aceptación o rechazo de los candidatos es siempre responsabilidad del departamento solicitante. Así, la selección es siempre responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff (prestación de los servicios del departamento especializado).



---

## **Salario, Relaciones Interpersonales y Motivación**

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. (Chiavenato, 2011). Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y organizaciones. Cada empleo negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta.

Chiavenato (2011) menciona que las relaciones interpersonales en las organizaciones se refieren a las actividades de Recursos Humanos asociadas al trato y a los movimientos de los colaboradores dentro de la organización. Son relaciones internas de la organización con sus colaboradores en cuestiones de ascensos, transferencias, separaciones por jubilaciones y dimisiones. La disciplina y las medidas disciplinarias también representan aspectos cruciales de esas relaciones internas. Sin embargo, el área de RRHH actúa en la retaguardia como función de staff, es decir, como asesoría interna, y delega a los gerentes y supervisores la responsabilidad de línea respecto de las prácticas cotidianas de Recursos Humanos.

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual. (Robbins, 2013) Es todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En este aspecto, la motivación se relaciona con el sistema de cognición de la persona.

## **6. DESARROLLO DE RECOLECCION DE DATOS**

### **6.1. Observación**

*\*La entrevista, la observación y el cuestionario se encuentran adjuntos en el apéndice de esta investigación. (Pág. 14)*

Una herramienta clave y vital en nuestra investigación tuvo lugar en la observación del Estudio MGM & Asoc. ya que nos parece imprescindible adentrarnos en el ambiente social/laboral donde transcurre nuestra problemática a fin de captar detalles, sucesos, eventos e interacciones de primera vista y/o superficiales.

#### **Anotaciones**

- Observaciones directas:



- Todos los empleados entran en el mismo horario, exactamente a las 8am.
- Las oficinas constan de mesas largas llenas de útiles de oficina, enchufes y cosas de escritorio. Cada persona cuenta con su espacio personal.
- El estudio está trabajando al 50% de su capacidad total producto de la pandemia, la mitad de los empleados trabaja desde casa.
- El estudio consta de cuatro de los siete pisos del edificio, subdividido en sectores.
- Interpretativas
  - El clima laboral se aparenta ser muy bueno ya que simula ser un lugar colaborativo, donde no se percibe estrés o disconformidad laboral
  - La mayoría de los empleados parecen tener menos de 35 años donde parece existir una proporción mayoritaria de mujeres en el estudio
  - Los empleados parecen llevarse muy bien ya que se notó que se organizaban actividades post-trabajo y a su vez se comenta de eventos, capacitaciones, sorteos y demás temas similares.
- Personales
  - Da la impresión de ser un buen ambiente para trabajar en torno a lo percibido, si bien somos conscientes de que la observación consto de un solo día laboral, somos proclives a creer que este ambiente se mantiene a lo largo de los días laborales.

## **6.2. Entrevista a gerente de RRHH**

Luego de indagar sobre el comportamiento de los empleados mediante la observación en el estudio contable, buscamos entablar una entrevista con el personal de RRHH.

La entrevista se basó en 7 preguntas de estructura semiabierta con relación al índice de rotación interno del estudio. La misma, nos ilustró un panorama desde un punto de vista profesional y académico, tal como una Licenciada en Recursos Humanos lo aprecia, las conclusiones fueron múltiples y lo más destacable es la cifra que nos brindó sobre la rotación del personal en lo que respecta:

“..El año pasado había 194 personas y renunciaron al estudio durante todo el 2020, 25 personas. Este año tenemos 200 personas en todo el estudio y en lo que va en el año van renunciando alrededor de 7 personas”



El índice de rotación del estudio es alto, se pudo calcular según el método descrito en Chiavenato fue del 12,89% el del año 2020 y uno de los motivos que lo explica es que el personal contratado es muy joven e inexperimentado, tal como comenta:

“El estudio pone como requisito cuando hace las publicaciones para buscar personal, hasta 26 años. Entonces se toman a muchos chicos que son estudiantes, recién graduados y que buscan su primer trabajo. No es condición para trabajar en la organización contar con experiencia previa.”

Lo cual encalla en estar constantemente capacitando nuevos miembros del equipo Marchese, los jóvenes a su vez tienen una visión y objetivos distintos a los veteranos por lo cual buscan incentivos económicos más altos que Marchese no les puede brindar. Citamos de la entrevista:

“El costo de capacitar es alto porque ya que el gerente o encargado más próximo dedica tiempo entrevistando, seleccionando y capacitando. Muchas veces pasa que los mismos empleados están capacitando a los nuevos ingresantes ... en vez de realizar sus tareas”

“A muchos empleados los contratan por haber pasado por el estudio, saben que se aprenden mucho. Los empleados son contratados saben que si quieren tener sueldos satisfactorios para ellos se tienen que quedar muchos años en el estudio.”

Continuando sobre el salario, la gerente de RRHH cree que es clave en relación con el índice de rotación ya que los jóvenes contratados en la empresa toman el incentivo económico al igual que el aprendizaje como algo indispensable en su carrera, por lo cual, al momento de tener el suficiente conocimiento, los mismos buscan salarios mayores en empresas vecinas, tal como lo comenta:

“Se los capacita y pasa muy seguido que una vez que los chicos aprenden mucho en el estudio van a empresas más grandes, van a empresas mejor pagadas. También, sabemos que uno de los motivos es el salario.”

El tiempo promedio de permanencia captado por la gerencia es entre los seis meses y dos años de antigüedad, luego de esta brecha los empleados suelen quedarse en la organización.

Como comentamos anteriormente, la gerente de recursos humanos destaca que el clima organizacional es saludable y muy bueno. El índice de rotación no se da



---

por cuestiones negativas más allá del salario que asciende cada semestre. A forma de conclusión, tal cual comenta:

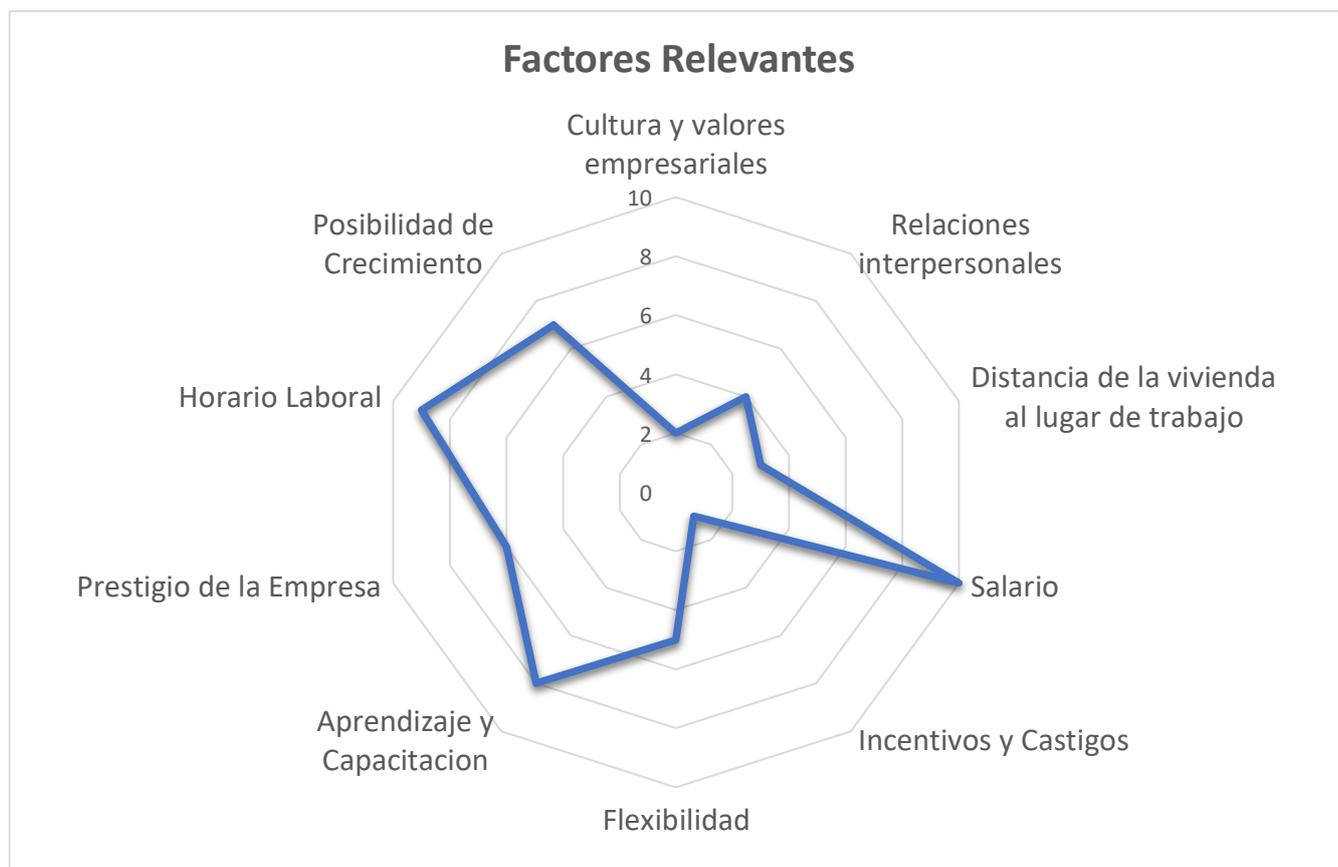
“Considero que la relación entre jefes y empleados es muy buena... Creemos que la relación es muy buena por lo que nos cuentan los propios. Creo que la rotación del personal no sucede por un mal clima organizacional en la empresa, es muy bueno el clima... El estudio es puro trabajo en equipo. La mayoría de los empleados son gente joven, se llevan todos bien, tienen las mismas inquietudes, las mismas ganas de aprender y muy parecidos objetivos.”

### **6.3. Cuestionario**

Para terminar esta investigación decidimos realizar un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas al personal que actualmente está trabajando en MGM para indagar sobre sus percepciones, preferencias, características y opiniones con respecto a la empresa, las relaciones interpersonales y la experiencia de trabajar allí. También, se indagó sobre sus preferencias al momento de elegir un trabajo.

Las características demográficas de los participantes nos demostraron que el 74% de los que contestaron el cuestionario tienen menos de 30 años y está dividido en casi iguales proporciones según el género.

Consultamos sobre los factores que influyen a la hora de elegir un nuevo trabajo y se nos dio a conocer que los factores más importantes fueron el salario, el horario laboral, aprendizaje y capacitación y la posibilidad de crecimiento. El mismo es demostrado en forma de un Gráfico Radial.



Fuente: Elaboración Propia

Después preguntamos sobre los factores en donde MGM es eficiente y en cuáles son deficientes en una escala del 1 al 10 y podemos observar que los puntos de salario, incentivos y horario laboral son los más deficientes por parte del estudio. También, observamos que en la organización los puntos fuertes son el aprendizaje, prestigio de la empresa, su cultura y la posibilidad de crecimiento. Esto se relaciona con el gráfico presentado anteriormente comparando los puntos fuertes y débiles de la organización con los factores más importantes que influyen en la satisfacción laboral de los participantes. Se refleja en la siguiente tabla.



## Percepciones de los empleados sobre la empresa



Fuente: Elaboración Propia

A partir de las respuestas de los participantes sobre sus percepciones y experiencias sobre el salario se observó que la mayor parte de los encuestados considera que las remuneraciones no son proporcionales a las horas laborales demandadas y también existe una gran disconformidad con el salario comparándolo con otras empresas. También, se pudo conocer que los aumentos realizados en base a los aumentos de categoría no son los esperados por ellos.

Se consultó sobre los pensamientos de los empleados con respecto a las relaciones interpersonales dentro de la empresa, con sus compañeros y jefes. Pudimos observar que la relación con los compañeros es en su mayoría muy buena y con un alto grado de compañerismo. Más de la mitad destacó que la relación con los jefes es muy buena pero no podemos dejar de observar que el elevado porcentaje de personas que ven la relación con sus jefes de forma media o negativa.

Los participantes destacaron fuertemente sus sentimientos sobre la motivación en el estudio. Mencionaron de forma positiva la gran cantidad de oportunidades de superación y crecimiento dentro de la empresa; también sobre las capacitaciones que reciben, como ellas repercuten de forma favorable en su trabajo, la experiencia y aprendizaje adquirido.





---

## 7. CONCLUSIONES

Podemos concluir que pudimos alcanzar los objetivos establecidos realizando una triangulación de la información obtenida mediante las diferentes herramientas y sus respectivos análisis de datos de la siguiente manera:

- Los factores más relevantes que predominan en los empleados del estudio son el salario, el horario laboral, el aprendizaje y la capacitación.
- La empresa es muy eficiente en su cultura y valores, prestigio, aprendizaje y capacitación y en la posibilidad de crecimiento.
- El estudio tiene grandes déficits con el sistema de remuneraciones, los incentivos, las horas de trabajo, falta de comunicación de parte de los superiores y no cumple con las promesas pactadas en la contratación sobre categorizaciones y contratos laborales.
- La gerencia de Recursos Humanos tiene problemas de comunicación, falta de organización de reuniones y eventos. Tiene una carencia en el seguimiento de los empleados en su satisfacción laboral y poder de retención de talentos.
- Buscar, seleccionar, entrevistar, elegir y capacitar a un nuevo empleado llevan mucho tiempo del jefe del sector, de recursos humanos y de los mismos compañeros de departamento.

Los datos y resultados obtenidos serán de gran utilidad para la empresa en cuestión ya que estos les brindaran la ayuda necesaria para conocer mejor a sus empleados, saber cómo se sienten, cuáles son sus pretensiones personales y que esperan de la organización.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Ing. MARIO GONZALEZ RIOS (2006). "La rotación de personal como un elemento laboral". Tesis de grado. Facultad de Psicología, Universidad Autónoma de Nuevo León.
- CHIAVENATO, IDALBERTO,(2011), Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México, Mc Graw Hill Interamericana.
- STEPHEN ROBBINS y TIMOTHY JUDGE (2013). Comportamiento Organizacional. 13° Edición. Editorial Pearson, México.
- HERNANDEZ SAMPIERI, R., COLLADO, C., & BAPTISTA LUCIO, P. (2014). Metodología de la investigación. (6a. ed. --.). México D.F.: McGraw-Hill.
- VAN MORLEGAN, LUIS(2016). Recursos Humanos: área clave en la gestión de la empresa. Buenos Aires. Editorial La Ley. Capítulo 10 "Desafíos actuales en reclutamiento y selección". Págs. 496 a 527.



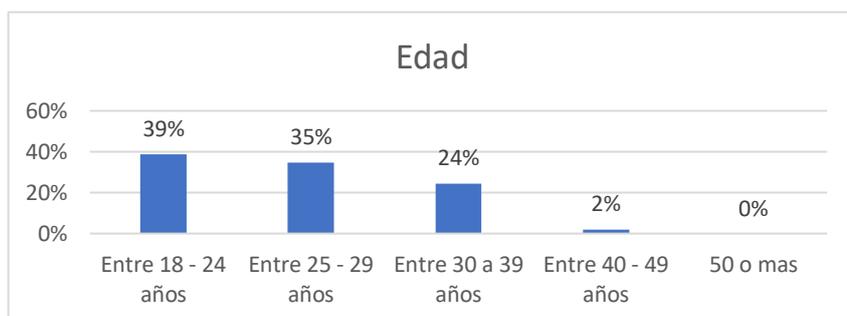
-FREDY ISAAC MACARIO DE PAZ (2018). "Rotación de Personal y Clima Organizacional". Tesis de Grado. Facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landvar.

## 9. APÉNDICE

### Cuestionario

#### 1) Edad

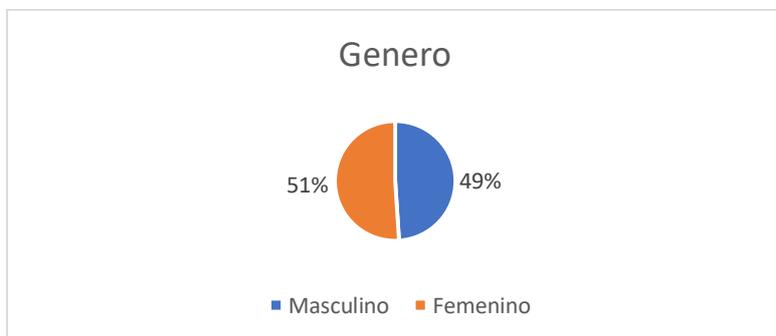
- a. Entre 18 – 24 años
- b. Entre 25 - 29 años
- c. Entre 30 a 39 años
- d. Entre 40 a 49 años
- e. 50 o más.



Fuente: Elaboración Propia

#### 2) Género

- a. Femenino
- b. Masculino
- c. Prefiero no contestar.



Fuente: Elaboración Propia

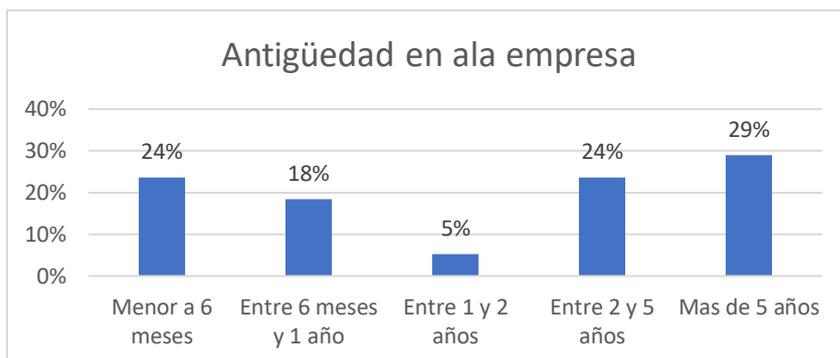
#### 3) ¿Está actualmente trabajando en MGM?

- a. Si
- b. No



4) Antigüedad en la empresa

- a. Menos de 6 meses
- b. Entre 6 meses y un año
- c. Entre 1 a 2 años
- d. Entre 2 a 5 años
- e. Más de 5 años.



Fuente: Elaboración Propia

5) Ordene de mayor a menor el grado de importancia que usted le da a la hora de elegir tomar un trabajo

- a. Salario
- b. Posibilidad de crecimiento
- c. Cultura y valores empresariales
- d. Relaciones Interpersonales
- e. Distancia del lugar de trabajo
- f. Aprendizaje y capacitación
- g. Prestigio de la empresa
- h. Horas de trabajo
- i. Incentivos y castigos
- j. Flexibilidad

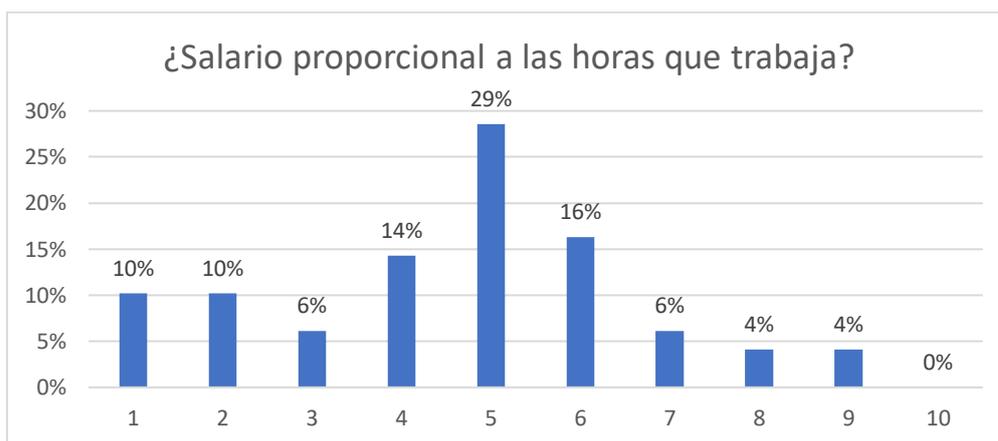
6) ¿Cuáles de los factores mencionados en la pregunta anterior cree que la empresa, MGM, es deficiente y en cuales eficiente?

- a. Salario
- b. Posibilidad de crecimiento
- c. Cultura y valores empresariales
- d. Relaciones Interpersonales
- e. Distancia del lugar de trabajo
- f. Aprendizaje y capacitación
- g. Prestigio de la empresa
- h. Horas de trabajo
- i. Incentivos y castigos
- j. Flexibilidad



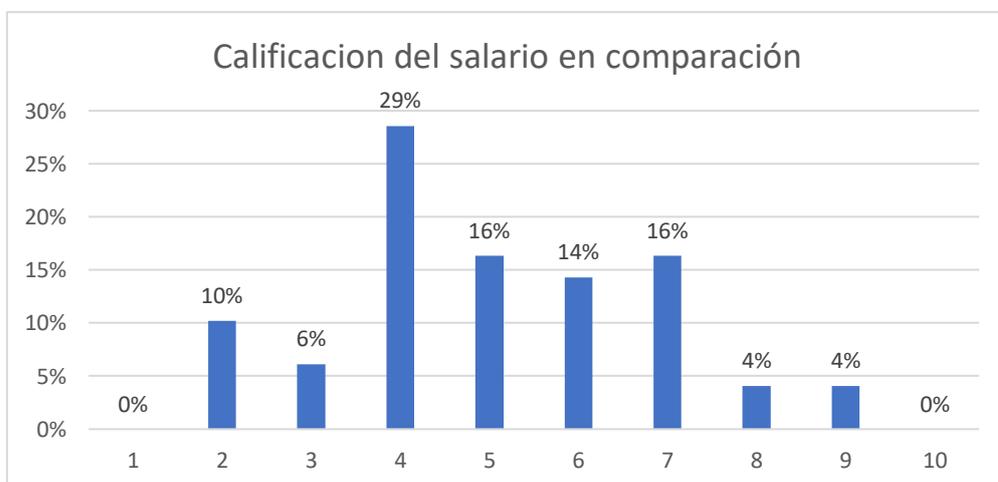
## Bloque 1: Salario

- 7) ¿Cree que su salario es proporcional a las tareas y las horas que trabaja?  
(Califique en una escala del 1 a 10, siendo 10 el mejor resultado)



Fuente: Elaboración Propia

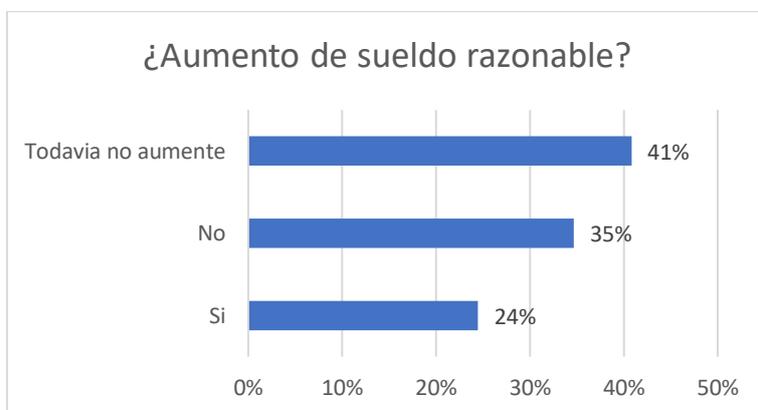
- 8) ¿Cómo calificaría (en una escala del 1 a 10, siendo 10 el mejor resultado) el salario de MGM en comparación a otras empresas?



Fuente: Elaboración Propia

- 9) ¿Encontró razonable el aumento de sueldo otorgado con el aumento de categoría?

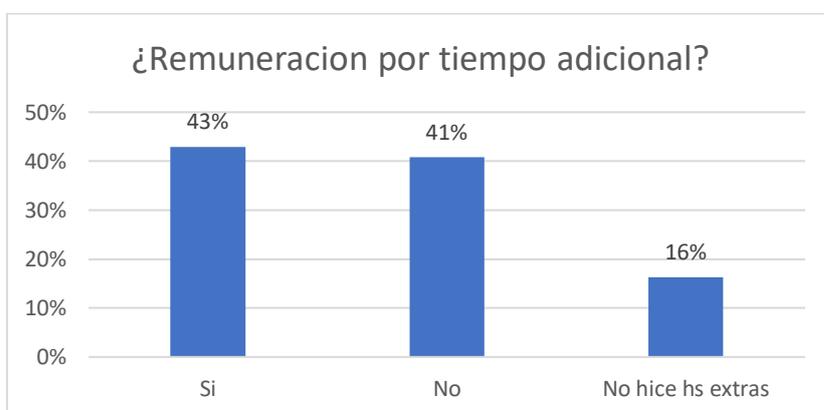
- Si
- No
- Todavía no aumento de categoría



Fuente: Elaboración Propia

10) ¿Le remunera el tiempo adicional que debe quedarse por instrucción de su jefe inmediato?

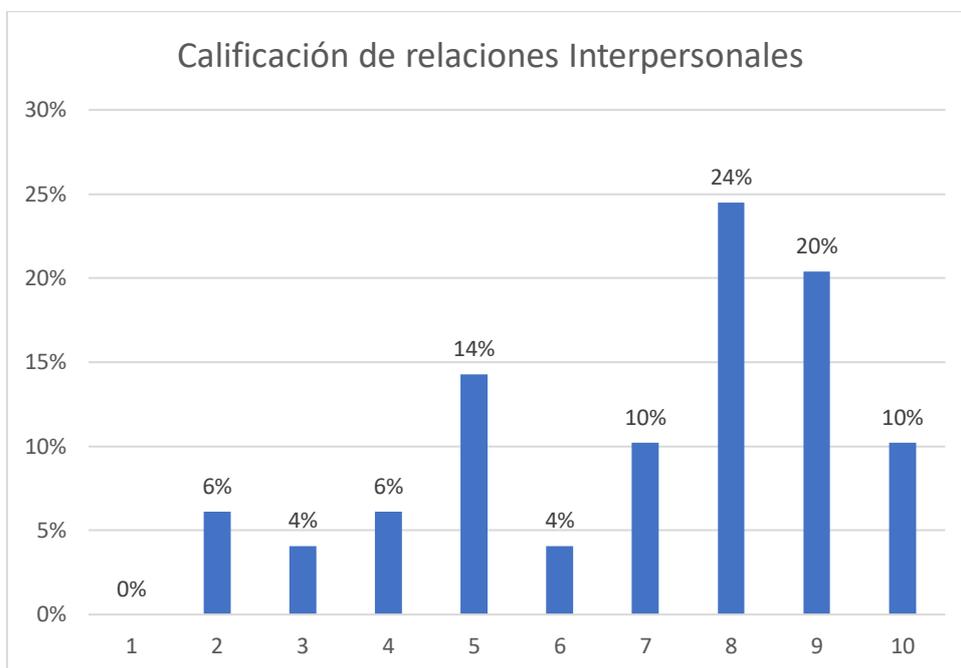
- a. Si
- b. No
- c. No hice horas extras hasta el momento



Fuente: Elaboración Propia

## Bloque 2: Relaciones interpersonales

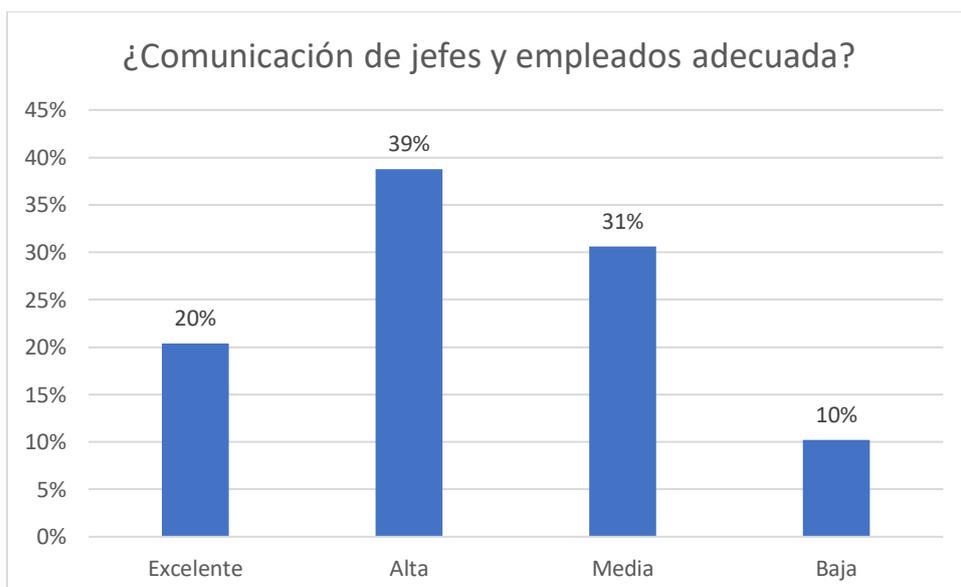
11) ¿Cómo calificaría (en una escala del 1 a 10, siendo 10 el mejor resultado) las relaciones interpersonales en MGM ?



Fuente: Elaboración Propia

12) ¿La comunicación de jefes y empleados es adecuada?

- a. bajo
- b. medio
- c. alto
- d. excelente

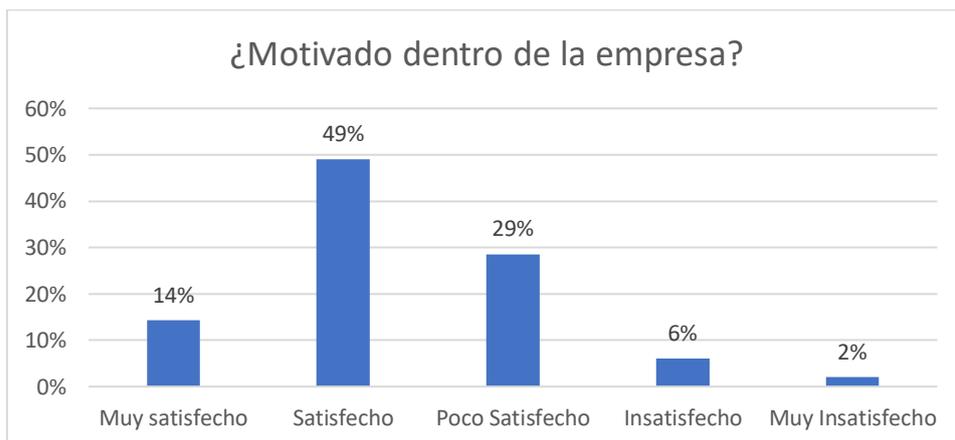


Fuente: Elaboración Propia

13) ¿Se siente motivado dentro de la empresa por parte de sus superiores?



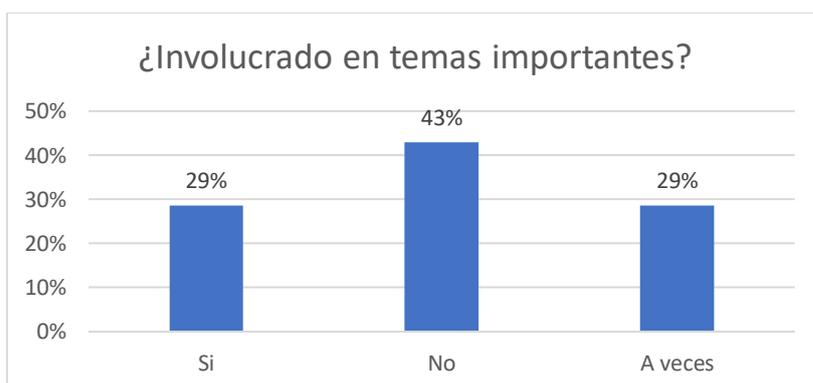
- a. Muy Insatisfecho
- b. Insatisfecho
- c. Poco satisfecho
- d. Satisfecho
- e. Muy satisfecho



Fuente: Elaboración Propia

14) ¿Está usted involucrado en temas importantes sobre decisiones laborales para el desempeño de sus tareas?

- a. No
- b. A veces

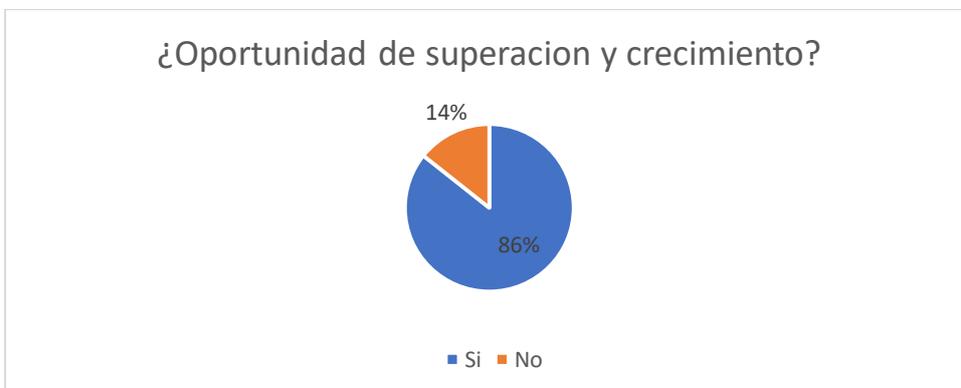


Fuente: Elaboración Propia

### Bloque 3: Motivaciones personales

15) ¿Hay oportunidad de superación y crecimiento en la organización?

- a. Si
- b. No



Fuente: Elaboración Propia

16) ¿Ha tenido usted oportunidad de aprender y crecer dentro de la organización?

- a. Si
- b. No
- c. No estuve el tiempo suficiente para comprobarlo



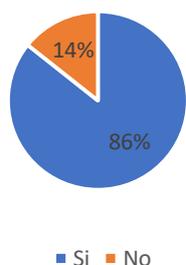
Fuente: Elaboración Propia

17) ¿Considera usted que ha podido ejercer su profesión dentro de la organización?

- a. Si
- b. No



¿Considera que ejerció su profesión dentro de la organización?

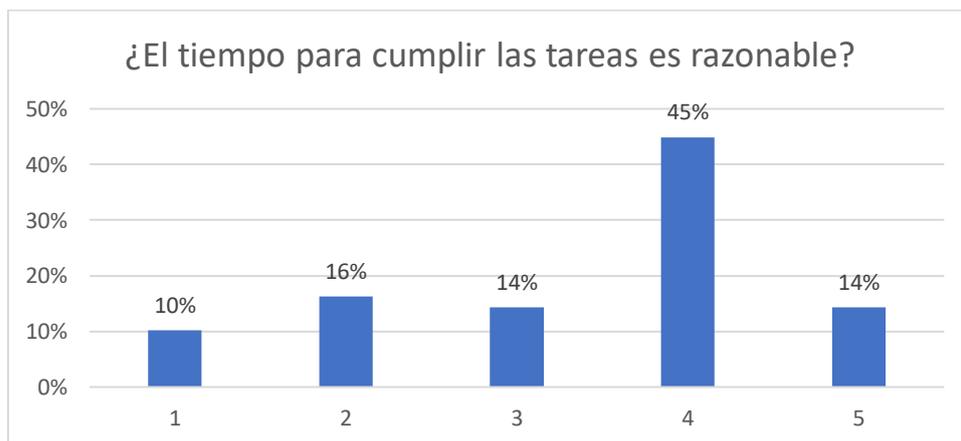


Fuente: Elaboración Propia

18) ¿Considera usted que la empresa es flexible con los horarios laborales y se enfoca más en la productividad?

- a. Si
- b. No

19) ¿El tiempo que tengo para cumplir con las tareas que desempeño es razonable? (en una escala del 1 al 5, siendo 5 el mejor resultado)



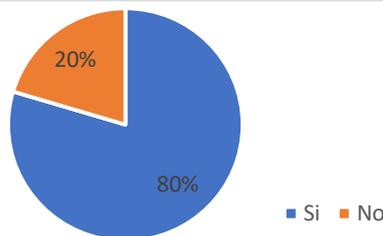
Fuente: Elaboración Propia

20) ¿Usted recibió capacitación por parte de la empresa?

- a. Si
- b. No

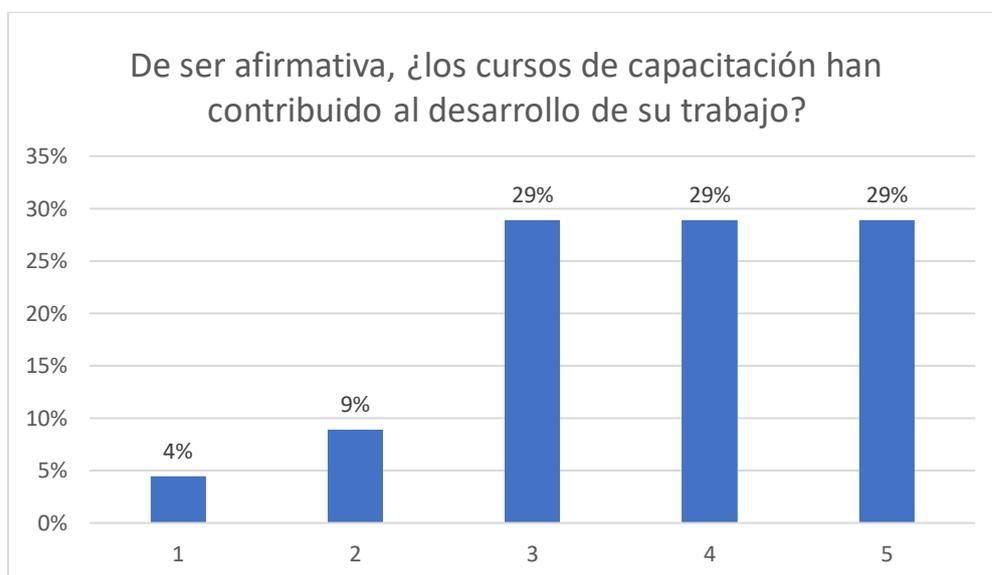


¿Recibio  
capacitación?



Fuente: Elaboración Propia

21) En caso de ser afirmativa la respuesta anterior ¿Los cursos de capacitación recibidos han contribuido al desarrollo eficaz de su trabajo? (en una escala del 1 al 5, siendo 5 el mejor resultado)



### Conclusión (Respuesta Opcional)

22) ¿Cuáles son las medidas que usted recomienda para que la empresa mejore la relación con sus empleados?

### Entrevista para RRHH

#### 1. ¿Cuál es el índice de rotación que existe en la empresa actualmente?

Actualmente la forma en que nosotros calculamos el índice de rotación del personal es dividiendo la cantidad de personal que tenemos durante ese año y cuántas personas renunciaron. El año pasado había 194 personas y renunciaron al estudio durante todo el 2020, 25 personas. Este año tenemos 200 personas en todo el estudio contando el estudio de Santiago del Estero y por lo que va en



el año van renunciando alrededor de 7 personas. En algunos libros de recursos humanos, yo estudié licenciatura en recursos humanos, te dicen que la rotación se calcula de otra forma. Pero nosotros de esta forma mucho más simple y es la que nos guiamos en el departamento de Capital Humano y es el que tiene en consideración a la hora de tomar decisiones.

**2. ¿Considera que el índice de rotación existente en la empresa es apropiado?**

Consideramos que el índice de rotación es alto. Yo entré a trabajar el año pasado como asistente de recursos humanos y este año la jefa del sector renunció, dejó el cargo. Desde que entré me di cuenta que el índice alto que muchos chicos y chicas renuncian pero es algo que el estudio está habituado. Yo cuando hablaba con mi jefa me decía que muchos chicos renuncian todo el tiempo al estudio, como también se toma muchos chicos. La política de la empresa es esa, o sea está acostumbrada a esa que renuncien muchos chicos y, también, se contraten muchos nuevos.

**3. ¿Qué factores considera que influyen en la rotación de personal?/¿Conoce los motivos por los cuales se genera la rotación de personal o cuales cree que son?.**

Para mí de los factores principales de que muchos chicos renuncien es que se toma el estudio como un lugar de aprendizaje. El estudio pone como requisito cuando hace las publicaciones para buscar personal, hasta 26 años. Entonces se toman a muchos chicos que son estudiantes recibidos, su primer trabajo. No coloca como requisito experiencias laborales anteriores entonces contrata a muchos chicos que vienen realmente aprender. Se los capacita y pasa muy seguido que una vez que los chicos aprenden mucho en el estudio van a empresas más grandes, van a empresas mejor pagadas. También, sabemos que los uno de los motivos es el salario. Cuando un empleado arranca en el estudio marchese comienza con un sueldo bajo y cada 6 meses se van aumentando de categoría por medio de evaluaciones de desempeño y se le va aumentando el sueldo. A medida están aprendiendo y capacitándose, van ganando más. Es como una carrera, empieza cobrando un poco y a medida que va aprendiendo y ganando conocimiento va aumentando la categoría y por ende aumentando el sueldo. Nosotros capacitamos a los chicos les enseñamos todo lo que vio de forma teórica en la facultad. Marchese es un estudio muy grande y tiene mucho prestigio. A muchos empleados los contratan por haber pasado por el estudio, saben que se aprenden mucho. Los empleados son contratados saben que si quieren tener sueldos satisfactorios para ellos se tienen que quedar muchos años en el estudio.



---

**4. ¿Considera que existe una relación entre el índice de rotación y la eficiencia de la empresa?**

Creo que el estudio es uno de los estudios más grandes de Tucumán, abarca muchísimas empresas. Brinda los diferentes servicios de auditoría externa, laboral, impuestos, etc. Yo creo que tenemos un muy buen personal, la gente que se queda capacita mucho a los chicos nuevos que entran y creo que sí podría correlacionar el índice de rotación con la eficacia. Si este bajará mejoraría mucho más la eficiencia en la empresa porque no habría que gastar en capacitar, seleccionar y contratar nuevas personas. Sería más fácil realizar las tareas. Los empleados lo tomarán como una rutina y conocerán a fondo las empresas a las que brindan los servicios. Ya no haría falta capacitar a otros, sí bajamos el índice de rotación sería mejor pero, a su vez, al contratar gente nueva nosotros, implica un valor agregado de una visión nueva. También una persona que permanece por muchos no te puede aportar cosas nuevas, en cambio un nuevo empleado que nosotros contratamos sí. Reconocemos que si los chicos se quedan mucho más tiempo se podría mejorar la eficacia de la empresa.

**5. ¿Cuánto es el costo de buscar, seleccionar, entrevistar y capacitar nuevos empleados?**

Realmente no tenemos calculado ese costo pero sí es muy importante. El departamento RR.HH. realiza una búsqueda en el mercado laboral, se selecciona, se realiza una entrevista con varios candidatos. Esa entrevista la realiza recursos humanos, se gasta tiempo. Antes había una sola persona, ahora somos dos. Muchas veces se tomaba toda una mañana realizando esto cuando se podría estar haciendo otra cosa, ideando ideas nuevas, pensando o asistiendo al estudio de forma hard o soft. Después de eso pasa a la entrevista con el gerente o el socio del área a la que van a contratar. Por ejemplo, si es de auditoría externa, el jefe pierdes el día u horas de trabajo por estar buscando un nuevo empleado. Posteriormente, la tercera instancia se realiza una entrevista psicotécnica con una psicóloga. El estudio paga por ese servicio de una psicóloga. Es el costo que realmente tenemos, o sea el monetariamente hablando. Con todo lo que recaudamos de la entrevista con recurso humano, la entrevista con el jefe del sector que lo va a contratar y con la entrevista que realiza la psicóloga, tomamos la decisión de tomar a una persona. El costo de capacitar es alto también porque hace que el gerente o encargado más próximo pierda tiempo. Muchas veces pasa que chicos están capacitando a otras personas, pierden su momento de trabajo, pierden mucho tiempo asistiendo a la nueva persona en vez de realizar sus tareas. Se atrasan y se genera también un costo porque al atrasarse significa atrasarse con las empresas que están prestando servicios.

**6. ¿Cuánto es el tiempo promedio de pertenencia de los empleados?**



Ese cálculo exacto no lo tenemos, lamentablemente lo deberíamos. Por lo que veo siempre las renunciaciones son entre seis meses y antes de cumplir los dos años de antigüedad. No llegan a cumplir los dos años los chicos. Pasa también que después de los dos años es cuando empiezan a ver el aumento de categoría y empiezan a verlo reflejado en sus salarios. Una vez que pasan la barrera de los dos años, la mayoría de los chicos se quedan.

**7. ¿Cómo es la relación entre los jefes y empleados? ¿Cómo considera que es el clima de comunicación en la organización?**

Considero que es muy buena. A nuestros jefes siempre los estamos capacitando desde recursos humanos. Nosotros creemos que la relación con entre los jefes y los empleados es muy buena por lo que nos cuentan los propios. Creo que la rotación del personal no sucede por un mal clima organizacional en la empresa, es muy bueno el clima. Se implementó que los viernes se puede salir antes, en el día de tu cumpleaños tienes el día libre, se come el almuerzo todos juntos y muchas otras cosas. Entonces el clima es bastante bueno, el estudio es puro trabajo en equipo. La mayoría de los empleados son gente joven, se llevan todos bien, tienen las mismas inquietudes, las mismas ganas de aprender y muy parecidos objetivos.

**Observación**

Fecha: 22/06/2021

Lugar: Estudio Contable Marchese, Grandi, Mesón & Asociados.

Hora de Inicio: 8:00 – 16:00hs

Episodio: Día laboral

Todos los empleados entran en el mismo horario, a las 8 de la mañana. Algunos esperan que les abran las puertas, otros tienen registrada su huella digital y pueden abrir la puerta. En la recepción los espera la secretaria del estudio donde contrala que todos cumplan con los protocolos. Se miden la temperatura y se colocan alcohol en gel. Se arma una fila larga esperando los dos ascensores. Me comentan que eso pasa todos los días, como llegan todos al mismo tiempo y a los ascensores por temas de protocolo se puede subir de a dos personas, se empieza a formar una larga fila.

En las oficinas, parece de un lugar colaborativo, mesas largas llenas de útiles de oficina, enchufes y demás cosas de escritorio. Cada persona tiene su lugar, con un poco de distancia de la persona a la par. Se nos comenta que el estudio está trabajando con un 50% de capacidad, el resto de los empleados trabaja desde su casa.



El edificio consta de 7 pisos, en los cuales al estudio contable le pertenecen 4 de ellos. En cada uno los separan entre contra frente y frente (con respecto a la calle). En todos se encuentran distintos sectores de la empresa (laboral, impuestos, auditoría externa, interna y sistemas) y cada uno cuenta con una cocina y un baño. También, en cada sector existe escritorios separados de las mesas largas donde se sientan los gerentes del sector o los socios. En cada sector, también, existe una oficina vidriada donde se encuentra algún socio. El estudio se encarga de proveer de comidas para media mañana y tarde para todos sus empleados.

Se nota que cada persona sabe lo que tiene que hacer, las interacciones que hay entre ellos es sobre temas excluyentes al trabajo. Algunos si hacen preguntas relacionadas al trabajo y el espíritu de todo el sector es colaborativo. Se nota el compañerismo y también entre diferentes sectores cuando se asoma algún empleado por la puerta con alguna consulta. Es fácil de observar cuando algún empleado es nuevo, ya que están todos pendientes de cualquier cosa que se necesita.

Un caso particular que paso mientras se realizaba la observación, se presento a una chica nueva ante todo el sector y todos estuvieron pendiente de la compañera. Además, tuvo a la gerente y al socio del sector pendiente de ella todo el tiempo explicándole cosas.

La mayoría de los empleados tiene menos de 35 años aproximadamente, por lo visto, gran parte son mujeres. Se divide entre estudiantes y profesionales recibidos. Esto es palpable en el momento que se cumplen las 13hs y todos los que trabajan media jornada se retiran del establecimiento. En ese momento quedan las personas mayores de edad y de jerarquía.

Se comenta de eventos, capacitaciones, sorteos y demás temas e inquietudes relacionadas al estudio, sobre alguna novedad impositiva, del sector o de la facultad a la que asisten. La mayor parte se la pasan trabajando, cada uno mirando fijo a su notebook y leyendo papeles. A la hora del almuerzo, muchos van a la cocina a preparar sus comidas, otros piden a algún delivery y comparten la comida.

A la hora de la salida se pudo observar que muchos organizaban actividades después de la oficina, muchos son amigos y hay hasta parejas.

Se visito todos los pisos y sectores, se vio la interacción de todos los jefes con sus empleados y podemos concluir que existe un buen clima organizacional, un ambiente colaborativo y de compañerismo. Todos están pendientes de ayudar a su par. No se notó que exista estrés laboral o disconformidad.