



- **Facen, Federico Pascal - facenfederico@gmail.com**
- **Lopez, Bianca Damaris - biancadamlo@gmail.com**
- **Noriega, Alberto Martin - martinnoriega2016@gmail.com**
- **Valdez, Rodrigo Agustin - rodrigo.valdez.cna.10@gmail.com**
- **Zuñiga, Janeth Aymara - janeth.aymara13@gmail.com**

---

## Índice

Resumen.....	Pág. 3
Introducción .....	Pág. 4
Situación problemática.....	Pág. 5
Preguntas de Investigación.....	Pág. 6
Objetivos.....	Pág. 6
Marco metodológico.....	Pág. 7
Marco Teórico.....	Pág. 9
Aplicación.....	Pág. 13
Recomendaciones.....	Pág. 26
Conclusiones.....	Pág. 27
Apéndice.....	Pág. 28
Anexo.....	Pág. 33
Referencia.....	Pág. 31

## Resumen

En empresas del sector contable es crucial que lo planificado se pueda cumplir en tiempo y forma, debido a los vencimientos establecidos por el fisco y las gestiones en las empresas que deben tener un seguimiento constante. Es por ello que el personal destinado a estas tareas ocupa un rol muy importante dentro de estas empresas, siendo de vital importancia para el normal y continuo funcionamiento de las actividades, contar con ellos de manera constante y casi permanente, es decir, buscar y acceder a los medios que conlleven a retenerlos.

Sin embargo, día a día se observa un importante flujo, tanto de nuevos ingresos como de desvinculaciones, conocido como rotación del personal. Es por ello que, situados en una empresa de dicho sector, nos resulta relevante si dicha rotación se encuentra en niveles “sanos” o denota un síntoma de un “problema” que debiera ser mitigado para evitar impactos negativos. Siendo este el motivador inicial de esta investigación, por lo que se pretende analizar cuál es su índice de rotación y los niveles en que se encuentra.

Según Chiavenato (2011), *“La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, es la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización”* (p. 119). En este sentido, buscamos identificar y caracterizar los factores determinantes de la rotación del personal existente en esta empresa en particular, para luego diseñar y proponer alternativas de acción que disminuyan el impacto negativo de este fenómeno.

La metodología del trabajo utiliza un enfoque mixto, ya que en la fase inicial se recolecta y analiza datos cuantitativos para cuantificar los niveles de rotación, seguidos de datos cualitativos con el fin de proporcionar una visión más amplia de este fenómeno, el proceso incluye entrevistas en profundidad y cuestionarios a los principales actores de esta problemática.

Luego de un análisis profundo de los aspectos más relevantes de la rotación y después de haber identificado los principales motivos de la fuga de talentos y el impacto generado dentro de la organización. El trabajo culmina con la elaboración de un conjunto de propuestas que buscan reducir el índice de rotación, y lograr que la empresa pueda retener a largo plazo aquellos talentos que le son de gran beneficio.

**Palabras claves:** rotación de personal, políticas de retención, gestión de recursos humanos, desvinculación.

## Introducción

El mundo de las organizaciones evoluciona constantemente, tendiendo cada vez más a los organigramas horizontales y al empoderamiento del talento humano, ubicándolo como protagonista del accionar de la empresa y como pieza clave para la consecución de objetivos. En el mercado laboral actual, contextualizado por una visión colectiva del recurso humano como el recurso más valioso de una organización y con el foco puesto en la gestión orientada al bienestar del colaborador, se destaca que, a pesar de este enfoque, la rotación de personal y la fuga de talentos continúan siendo problemáticas preocupantes para muchas empresas en distintos sectores.

La rotación de personal implica más que simples entradas y salidas de colaboradores en una empresa, ya que conlleva una serie de consecuencias que, si presentan índices muy altos, pueden ser altamente perjudiciales para la organización. Por ejemplo, el costo de atraer y seleccionar nuevos colaboradores, así como el alto costo de su desvinculación, no sólo en términos monetarios sino también de tiempo y productividad. Además, un nuevo colaborador generalmente no tiene la misma eficiencia que la persona a la cual reemplaza, y es necesario destinar parcialmente a otro colaborador para la capacitación del recién ingresado en las tareas específicas del puesto.

Este estudio se ubica en una empresa de servicios dedicada a brindar asesoría y consultoría contable, impositiva, laboral y previsional a diversas empresas en San Miguel de Tucumán. La empresa cuenta con un equipo de alrededor de 230 personas distribuidas en diversas áreas y una cartera de clientes de más de 350 empresas de las regiones NOA, Centro y Cuyo de Argentina. En este contexto, se busca determinar cuánto dinamismo es normal, sano o útil para el correcto funcionamiento de esta organización.

En relación con la reducción de la rotación de personal, un estudio reciente sugiere que fomentar la felicidad de los empleados puede reducir la rotación hasta en un 50%. Las estrategias que aumentan la satisfacción y el bienestar del personal, como un ambiente laboral positivo y beneficios integrales, son claves para retener el talento y mejorar la estabilidad laboral (Seguridad Laboral, 2024).

Por otro lado, en Argentina, la rotación laboral es impulsada por diversos factores, incluyendo la búsqueda de mejores salarios, oportunidades de crecimiento profesional y condiciones laborales más favorables. Este fenómeno se ha incrementado debido a la situación económica del país, que motiva a los empleados a buscar alternativas que les brinden mayor seguridad y satisfacción en sus empleos (iProUP, 2024).

Estas perspectivas enfatizan la importancia de una gestión efectiva del recurso humano para minimizar la rotación de personal y mantener una fuerza laboral comprometida y productiva.

## Situación Problemática

A diario se observa en esta empresa de servicios contables un importante flujo de colaboradores que ingresan como parte del proceso de reclutamiento para cubrir diversas vacantes y simultáneamente sucede que también muchos colaboradores se retiran de la empresa.

Se aprecia además que este movimiento constante y continuo conlleva consigo, para quienes siguen en sus puestos, una dinámica laboral paralela a la normal, que les exige mantenerse en continua capacitación sobre temas y tareas distintas para las que fueron contratados, quitándole el valor agregado que tiene el conocimiento y cargando en sus rutinas más actividades de las que les corresponde; generando de este modo un posible grado de insatisfacción laboral que tiende a generar un círculo vicioso de constante rotación.

Todo este contexto motiva a efectuar el cálculo del índice de rotación para la empresa bajo estudio, utilizando específicamente los datos del año 2023. Según lo expuesto por Chiavenato (2011), el resultado de este índice muestra que la empresa cuenta en promedio con aproximadamente un 72% de su fuerza laboral durante el mencionado año. Esto indica que, basándonos en los datos específicos de esta empresa, un 28% de su personal se pierde y debe ser reemplazado anualmente.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE} = \frac{\frac{66 + 62}{2} \times 100}{\frac{226 + 230}{2}} = 28,07\%$$

Siendo:

- A = Admisiones de personal en el periodo considerado (entradas).
- 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 entre dos.

---

## Preguntas de Investigación

- ¿Cuáles son las principales causas subyacentes de la rotación de personal en la empresa?
- ¿Cómo están afectando la percepción del clima y ambiente laboral?
- ¿Qué estrategias específicas pueden implementarse para reducir la rotación de personal y mejorar la retención de talento en la empresa, considerando su contexto organizacional y las necesidades de su sector?

## Objetivo General

Determinar los factores de la rotación de personal en una empresa de servicios contables y su impacto en las operaciones diarias, con el fin de diseñar estrategias para mitigar los efectos negativos de este fenómeno y mejorar la estabilidad laboral y la eficiencia operativa.

## Objetivos Específicos

- Identificar las principales causas de la rotación del personal.
- Evaluar el impacto organizacional de este fenómeno en la percepción del personal.
- Proponer estrategias específicas dirigidas a mejorar la retención de talentos, reduciendo así la rotación a niveles aceptables.

## Marco Metodológico

Para ejecutar este trabajo se implementa un enfoque mixto, tanto cualitativo como cuantitativo ubicado dentro de un paradigma de investigación socio-crítico. Esto permite recolectar datos sobre la rotación, comprender e interpretar los motivos fundamentales de que la originan y para proponer acciones concretas para mitigar esta problemática.

El diseño para este enfoque mixto es DITRIAC: En la rama cuantitativa, se utiliza un diseño no experimental longitudinal y transeccional según la etapa en la que se encuentre el estudio. Para la rama cualitativa, se emplea principalmente un diseño de investigación-acción con el objetivo de interiorizarse en el campo a través de las percepciones de los actores principales y finalmente proponer posibles soluciones adecuadas a ellos.

El abordaje total se realiza en tres etapas o segmentos:

### 1. Diagnóstico General:

- a. Visión superficial mediante análisis de datos cuantitativos de la organización: por un lado, se analizan el seguimiento realizado por ellos durante la última década y por otro, se analizan los datos correspondientes al ciclo 2023, mediante la elaboración de índices.
- b. Inmersión en la organización de la mano de la responsable de Capital Humano.
- c. Perspectivas del personal desvinculado.

### 2. Diagnóstico Específico:

- a. Sondeo de la percepción de impacto de la rotación dentro del ambiente organizacional.

### 3. Elaboración de propuestas.

Para la recolección de datos se utiliza las siguientes herramientas:

- Relevamiento de datos de la documentación brindada por la organización: análisis y seguimientos realizados por su área de Capital Humano, y datos referidos a la desvinculación y nuevos ingresos de personal.
- Entrevista en profundidad semiestructurada con la encargada del área de Capital Humano, donde comparte su visión de la organización, su perspectiva de la rotación y los motivos manifestados en las charlas de desvinculación.
- Entrevistas en profundidad a personal desvinculado en diferentes años para conocer sus perspectivas y fundamentos de sus respectivas desvinculaciones. Además, se

utilizan cuestionarios para medir las principales dimensiones de la organización desde sus visiones epistémicas.

- Cuestionarios autoadministrados al personal actual de la empresa, en especial a las áreas de mayor rotación, para conocer sus experiencias acerca del impacto que genera esta problemática.

Para el análisis de los datos se implementan, principalmente, las siguientes técnicas:

- Triangulación de fuentes: Se recurre a diversas fuentes de información, tanto cuantitativas como cualitativas, y diversos actores, para ampliar y profundizar el entendimiento del contexto y las variables existentes.
- Itemización de los principales temas emergentes: Se identifican y detallan los temas principales que emergen de la recolección de datos.
- Contratación de temas de las diferentes fuentes: Se identifican los puntos de convergencia entre los diferentes temas y fuentes, lo que sirve como base para las etapas siguientes y la elaboración de propuestas.
- Matriz de temas principales para reflejar la contrastación de los datos recolectados.

## **Marco Teórico**

En el contexto de la gestión de recursos humanos, es crucial resaltar el cambio de paradigma que se ha desarrollado durante las últimas décadas. Este cambio se manifiesta en dos enfoques distintos de dirección identificados por S. Pereda Marín (1997): el Enfoque de Dirección de Personal y el Enfoque de Gestión de Recursos Humanos.

### Enfoques de Dirección en la Gestión de Recursos Humanos

**Enfoque de Dirección de Personal:** Este enfoque considera a los recursos humanos principalmente como un costo para la empresa. Las políticas de gestión en este modelo están centradas en la minimización de dichos costos. En este contexto, cualquier entrada o salida de personal es justificada siempre que maximice la eficiencia del empleado como recurso. La gestión se focaliza en aspectos administrativos y operativos, con un fuerte énfasis en la eficiencia y el control de costos (Pereda Marín, 1997).

**Enfoque de Gestión de Recursos Humanos:** Este enfoque, por otro lado, considera al colaborador como la principal fuente de ventajas competitivas de la empresa. Aquí, la gestión de recursos humanos se humaniza y se centra en el bienestar de la relación laboral. Este enfoque enfatiza la importancia de conservar y capacitar a los talentos existentes, reconociendo que los empleados son un activo valioso y no meramente un costo a minimizar. La gestión incluye políticas y prácticas que fomentan el desarrollo, la motivación y la satisfacción de los empleados (Pereda Marín, 1997).

Enmarcando nuestra visión en un enfoque de gestión de recursos humanos, consideramos varios conceptos teóricos como relevantes al momento de contextualizar el presente trabajo de investigación.

### Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es fundamental para comprender la rotación de personal. G. Dessler y R. Varela (2011) definen esta disciplina como "las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización" (p. 2). Esta definición resalta la multiplicidad de funciones y prácticas que componen la administración de recursos humanos, haciendo visible su vinculación con el objeto de estudio de la rotación de personal.

### Ingresos y Desvinculaciones de Colaboradores

La planta de colaboradores de una empresa no es estática; existen ingresos y egresos que mantienen su dinamismo. I. Chiavenato (2009) aborda estas dos dimensiones:

**Desvinculaciones:** Las desvinculaciones consisten en el fin del vínculo laboral con un colaborador, ya sea por iniciativa del empleado (renuncia) o por iniciativa de la organización (despido). Las renunciaciones son particularmente perjudiciales para la empresa debido a la falta de planeación. Una desvinculación implica, en muchos casos, tener un puesto sin cubrir durante cierto tiempo, lo que obliga a la empresa a buscar a una persona que cumpla con las características requeridas para el puesto, y puede llevar a una pérdida temporal de productividad (Chiavenato, 2009).

**Ingresos:** Los ingresos son la incorporación de nuevos recursos humanos a la organización, generalmente para cubrir vacantes generadas por desvinculaciones previas. Esto implica capacitar al nuevo colaborador en las tareas específicas del puesto y un período de adaptación. Además, a menudo se requiere la ocupación parcial de otro colaborador para facilitar la inserción del nuevo empleado tanto en el puesto como en el grupo de trabajo (Chiavenato, 2009).

### Entrevista de Separación o Salida

Para profundizar en las causas de las desvinculaciones y prevenir futuros errores, Chiavenato (2011) propone la "Entrevista de Separación". Esta herramienta consiste en una serie de preguntas relacionadas no solo con el motivo de la desvinculación, sino también con la opinión del ex colaborador sobre distintos aspectos de la relación laboral. La entrevista permite inferir de manera más precisa la causa exacta que desencadenó la desvinculación, proporcionando información valiosa para mejorar las políticas de retención y gestión de talento (Chiavenato, 2011, p. 120).

### Fuga de Talentos

La "Fuga de Talentos" o "Brain Drain" se refiere al fenómeno en el que personas altamente calificadas se desvinculan de la empresa. Este fenómeno es una de las consecuencias más graves de la rotación de personal, ya que la salida de empleados con alto potencial significa la pérdida de ventajas competitivas esenciales para la empresa. S. Pereda Marín (1997) subraya la importancia del talento humano como la mayor fuente de ventajas competitivas, destacando la gravedad de perder a estos empleados clave.

### Rotación de Personal

La rotación de personal se define 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" (Chiavenato, 2011, p. 116). Esta definición vincula directamente el concepto de rotación con los fenómenos de ingreso y desvinculación, y subraya la naturaleza permeable de las organizaciones. La rotación de personal evidencia cómo las desvinculaciones pueden convertirse en ingresos para la competencia, representando una posible fuga de talentos hacia otras empresas.

### Índice de Rotación

Para cuantificar de manera precisa la rotación de personal de una empresa, Chiavenato (2011) introduce el índice de rotación. Este índice representa la significación porcentual del promedio simple de ingresos y desvinculaciones en relación con el total de personal empleado. El índice de rotación se define como:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A + D}{2} \times 100 \div PE$$

Donde:

- A = Admisiones de personal en el periodo considerado (entradas).
- D = Desvinculaciones de personal en el periodo considerado.
- PE = Promedio de empleados contratados en el periodo considerado (sumando la cantidad de empleados al inicio y al no final del periodo, dividida entre dos).

### Potenciales Causas de Rotación

Chiavenato (2011) también presenta una lista de potenciales causas que influyen en la rotación de personal, dividiéndolas en factores externos e internos.

Entre los fenómenos externos se encuentran:

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

Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización se encuentran:

- 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.
- Moral del personal.
- Cultura organizacional.
- Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
- Criterios y programas de capacitación.
- Política disciplinaria de la organización.
- Criterios de evaluación del desempeño.
- Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Este listado es de carácter enunciativo y sirve como guía para comprender la naturaleza de los factores que afectan la rotación de personal y para identificar aquellos que tienen influencia en la empresa bajo análisis.

En conclusión, la rotación de personal es un fenómeno complejo que implica múltiples factores y tiene un impacto significativo en la gestión de recursos humanos. Adoptar un enfoque de gestión de recursos humanos que valore y conserve el talento es crucial para minimizar los efectos negativos de la rotación y mejorar la estabilidad laboral y la eficiencia operativa de la organización.

## Aplicación

### 1° Etapa:

El recorrido inicia con una inmersión en la problemática a través del análisis cuantitativo de la base de datos brindada por la empresa. Chiavenato (2011) propone que si se desea diagnosticar sobre la rotación del personal es necesario elaborar tres índices según la perspectiva de análisis: un índice para cuantificar la rotación a nivel organizacional, uno para cuantificar la rotación solo de la perspectiva de “Desvinculaciones voluntarias” y el último para indagar sobre las rotaciones por área.

- El primer índice, propuesto en la introducción de esta investigación, corresponde al Índice General de la organización, que muestra el valor porcentual de colaboradores que circulan en la organización con relación al promedio de colaboradores activos en el periodo bajo estudio. Además, si el mismo se compara con el porcentaje total de colaboradores se aprecia la mano de obra con la que cuenta la empresa, en este caso anualmente para el ciclo 2023.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE} = \frac{\frac{66 + 62}{2} \times 100}{\frac{226 + 230}{2}} = 28,07\%$$

- El índice general indica que durante el año 2023 hubo un 28,07% de colaboradores que circularon a través de la organización. En otras palabras, la organización trabajó a lo largo del 2023 con tan solo un 72% de capacidad total.
- El siguiente índice propuesto es más específico, orienta la visión a las desvinculaciones y sus causas, para lo cual utiliza solamente el número de colaboradores salientes por decisión propia.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{D \times 100}{PE} = \frac{62 \times 100}{\frac{226 + 230}{2}} = 27,19\%$$

- En este índice se observa un detalle particular y digno de atención: el índice general y éste tienen entre sí una diferencia mínima (0,88). Es decir, aproximadamente el total de colaboradores que se desvincularon el año anterior fue por decisión propia, es decir, desvinculaciones voluntarias.

- El último a analizar, es el índice por área. En esta etapa se busca conocer si existe dentro de la organización un área problemática específica. Este índice se compone por las rotaciones de funciones, tanto transferencias y recepciones, pero debido al alcance de este estudio, solo se observa los datos referidos a los desvinculados.

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE} =$$

AREA	INDICE
A. Interna	31,82
A. Externa	33,71
A. Externa SDE	26,32
Fiscal, Lab. Y Prev	37,61
Sistemas	33,33
Societaria	20,00
Capital Humano	0,00

TABLA 1: INDICES POR AREA –  
 FUENTE: ELABORACION PROPIA

### Seguimiento realizado por el área de Capital Humano

La base de datos registra los movimientos realizados desde el año 2010 al 2022:

**Figura 1**

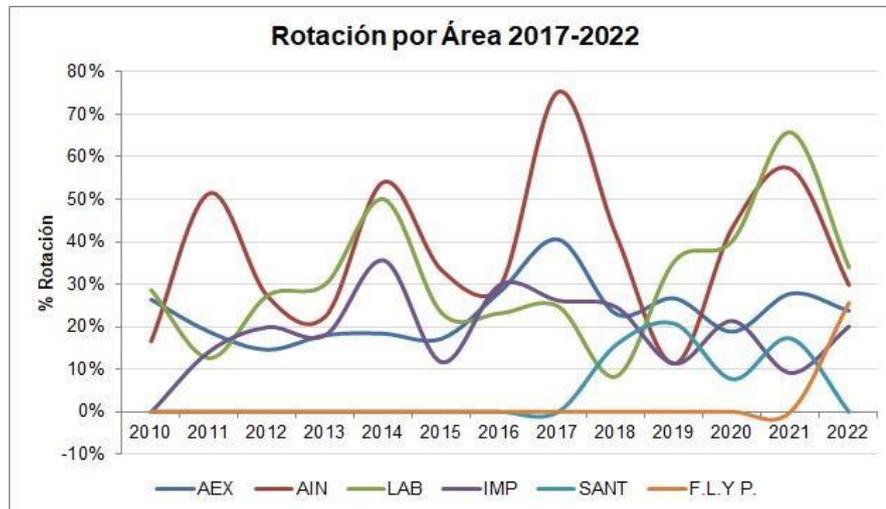
*Índice de rotación de personal en términos nominales entre 2010-2022.*



Fuente: Proporcionado por la compañía.

**Figura 2**

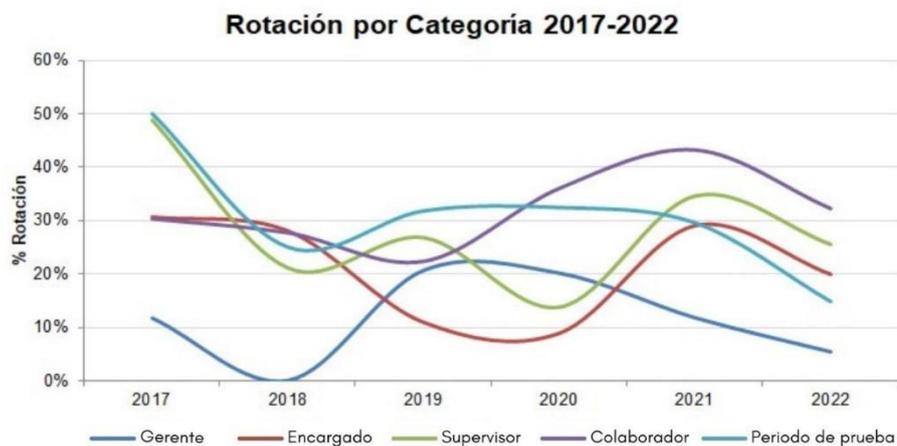
*Índice de rotación de personal por área en términos relativos entre 2017-2022.*



Fuente: Proporcionado por la compañía.

**Figura 3**

*Índice de rotación de personal por categoría en términos relativos entre 2017-2022.*

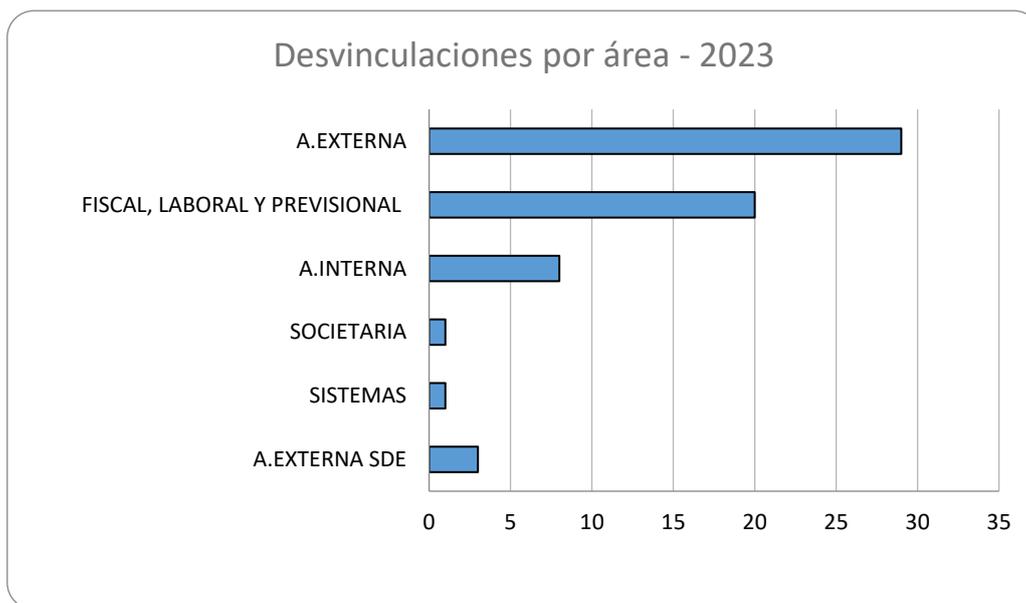


Fuente: Proporcionado por la compañía.

**Análisis sobre la base datos brindada por la organización, los datos están referidos al año 2023.**

**Figura 4**

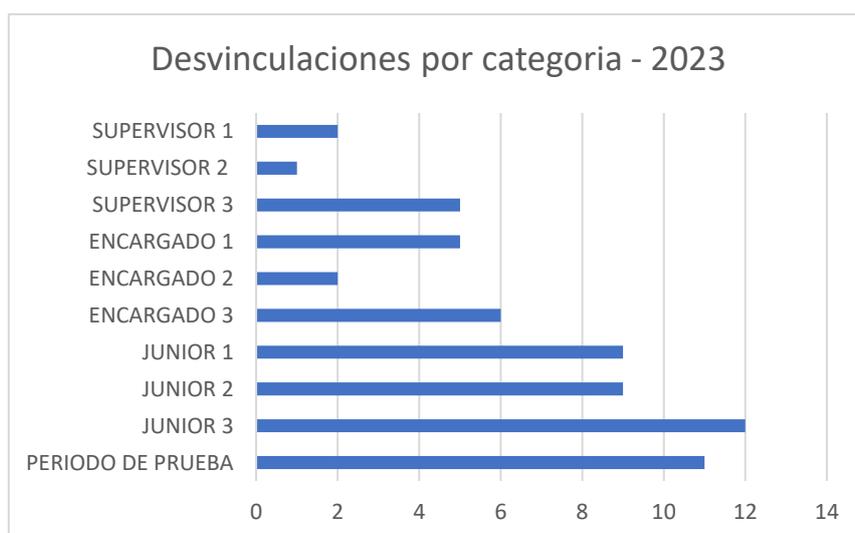
*Desvinculaciones por área en el año 2023.*



*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 5**

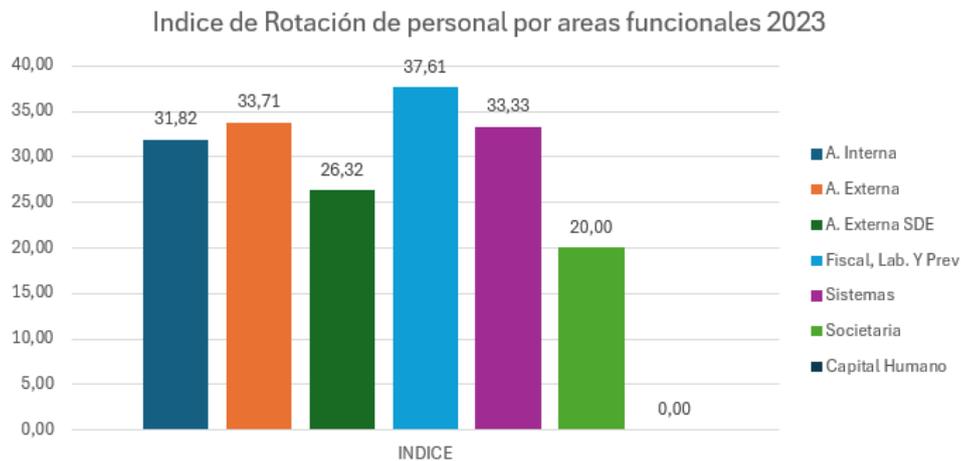
*Desvinculaciones por categoría en el año 2023.*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 6**

*Índice de rotación de personal por área en el año 2023.*



*Fuente: Elaboración propia.*

Después de la observación e interpretación de estos valores destacan los siguientes puntos de interés antes de avanzar a la siguiente etapa:

- El índice de rotación además de ser cíclico es constante, es decir, tiene picos por cada dos o tres años y casi siempre se aproxima a un 30% en dichos picos y a un 20% en los valles. Es casi imperceptible el incremento de éstos a lo largo de los años.
- El índice de rotación, tanto general como específico, está compuesto en su totalidad por desvinculaciones voluntarias.
- Las áreas con mayor rotación corresponden a Auditoría Interna, seguidas por Laboral, Impuestos y Auditoría Externa.
- Para el año 2023 pasa a ser Auditoría Externa quien procede a tener el mayor volumen de rotación.
- Las categorías con mayor rotación y menor tendencia cíclica corresponden a las Junior, seguida de los que se encuentran en periodo de prueba. Teniendo un gran incremento en los últimos años. Manteniendo está constante para el año 2023.
- Las categorías con mayor tendencia cíclica corresponden a los encargados. Además, se puede apreciar que se dan cada dos o tres años.
- En términos de Índices, correspondientes al año 2023, se mantienen los patrones observados en la última década, siendo Auditoría Interna y Externas quienes poseen los mayores índices.
- Además, también pueden apreciar que los índices de rotación se replica para las áreas, rondando el 30% para el ciclo 2023.

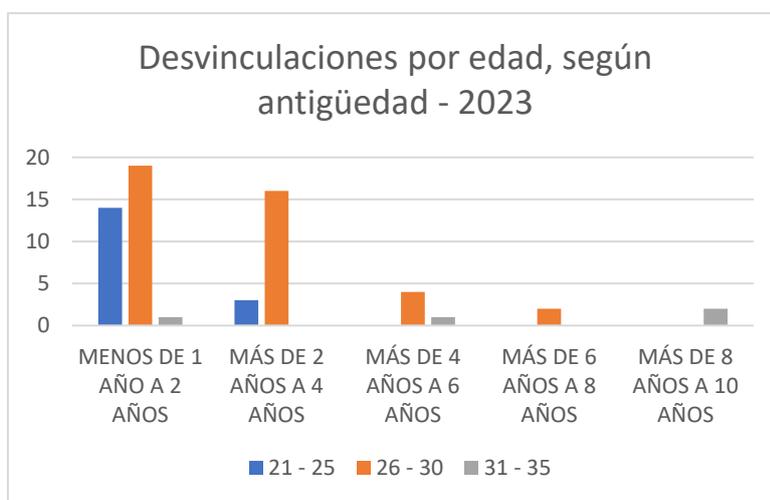
Considerando estos puntos de interés, se procede a profundizar más en la base de datos brindada teniendo en cuenta algunas relaciones surgidas. Por cuestiones de simplicidad se

muestra solamente la información procesada y los datos permanecerán disponibles en los papeles de trabajo:

- ✓ La edad del personal al momento ingresar y de partir
- ✓ La antigüedad alcanzada en cada partida, según las categorías
- ✓ Las áreas en las que se encontraban al momento de partir

**Figura 7**

*Desvinculaciones por edad, según antigüedad en el año 2023.*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 7**

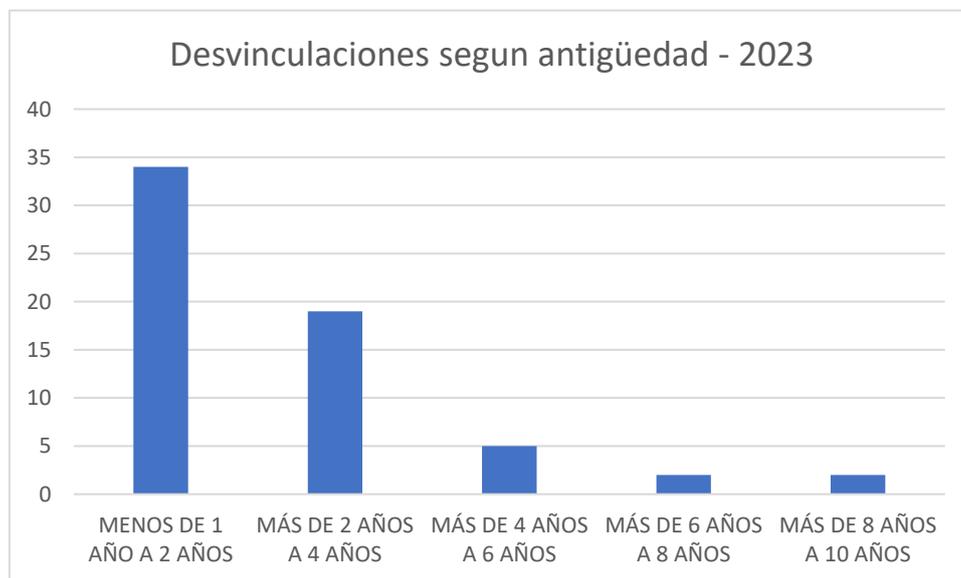
*Desvinculaciones por edad en el año 2023.*



*Fuente: Elaboración propia.*

**Figura 8**

*Desvinculaciones según antigüedad en el año 2023.*



*Fuente: Elaboración propia.*

De la revisión de estos datos se puede observar:

- La mayoría de las desvinculaciones ocurridas durante el periodo 2023 corresponden a colaboradores en la franja etaria de 26 a 30 años.
- Además, en mayor parte, dichos colaboradores no superan los 4 años de permanencia en la empresa.

Con esta información, la investigación prosigue hacia el siguiente segmento de esta primera etapa.

### **Inmersión en el ámbito organizacional desde la visión de la encargada de Capital Humano.**

Con ella se aplica una entrevista en profundidad semiestructurada, donde se procura conocer el área de Capital Humano, sus principales funciones y a la organización en general, su estructura formal e informal, su clima y su oferta, y más importante aún la visión e información que ella tiene acerca de la rotación.

El diseño de la entrevista se formula teniendo en cuenta la información recolectada en el análisis cuantitativo del segmento anterior. (Ver Apéndice, página 28).

De la misma se obtuvo la siguiente información:

- **Estructura:** la empresa se divide por áreas, lideradas por socios, de acuerdo a los servicios que brindan (Auditoría Interna, Auditoría Externa, Laboral e Impuestos),

además cuentan con consultoría legal, administración y el staff donde se encuentra Sistemas y Capital Humano, siendo esta última el área transversal a la organización. (Ver Anexo, página 33).

- **Cultura:** La entrevistada la describe como “bastante fuerte”, relacionada directamente con los aspectos intrínsecos de la profesión, adquirida por “la vieja escuela”, es decir, los socios, líderes y miembros más antiguos de esta empresa.
  - “Cerrada, enfocada a la excelencia y que eso te permita crecer, mediante un proceso de aprendizaje”;
  - En proceso de transformación, de la vieja escuela hacia las nuevas tendencias, ahora buscan “aggiornarse” a las necesidades de las nuevas generaciones siendo “Consecuentes con lo que buscamos” refiriéndose al proceso de reclutamiento;
  - Participativa y flexible;
  - Clima y ambiente laboral positivo, “de lo mejor que tenemos”.
- **Área de Capital humano:** compuesta por dos personas, trabajan principalmente de manera interna, pero además ofrecen servicios de consultoría a clientes externos. Internamente se encargan de los procesos de
  - Reclutamiento
  - Selección
  - Inducción
  - Evaluación de desempeño
  - Plan de capacitación anual
  - Plan de carrera: consolidando el mismo solo seleccionan personal para que ingresen desde la etapa inicial y realicen el recorrido completo de la carrera. Se compone de las siguientes categorías (en orden ascendente):
    - PERIODO DE PRUEBA
    - JUNIOR 3, 2 y 1
    - ENCARGADO 3, 2 y 1
    - SUPERVISOR 3, 2 y 1
    - GERENTE 2 y 1
    - SOCIOS.

Mediante el análisis de la entrevista en profundidad con la responsable de Capital Humano se comprende que la empresa es de gran envergadura en el rubro que se desenvuelve, además cuenta con años de experiencia y reconocimiento. La misma se orienta a la excelencia, por lo que ofrece permanente formación para sus colaboradores, tanto interna como externa, buscando el desarrollo personal y profesional. Es por esto que en el proceso de reclutamiento y selección orientan sus decisiones a jóvenes profesionales, es decir, personas que se encuentran terminando su carrera o recientemente graduados. Esta selección es la base sobre la cual aspiran adaptar su cultura y funcionamiento a las principales tendencias de las nuevas generaciones.

Esto se refleja en algunas medidas adoptadas en los últimos años, para equipararse a la competencia del mercado en términos de oferta laboral, buscando de alguna manera

mitigar el fenómeno de la rotación. En relación a este tema, se obtiene la siguiente información de nuestro objeto de estudio:

- Desde su visión:

- Interpreta la rotación del personal como *cíclica*, es decir, que se da en mayor medida en determinadas temporadas o cada cierta cantidad de años. Y esta, además de cíclica, también es sana. Se trata de un pico en los ascensos dentro de la carrera profesional, donde se encuentran más de una persona compitiendo por un único puesto, y ante el ascenso de sólo una de ellas el resto decide tomar otro rumbo. Y la define como *sana*, ya que estas desvinculaciones voluntarias generan el desplazamiento descendente de las vacantes, representando una promoción para muchos colaboradores simultáneamente.
- Por otra parte, la otra cara de la misma moneda, es la rotación que “no puede controlar” y se refiere directamente a la que se da en las categorías inferiores (la que se destacó en el análisis cuantitativo), si bien no la menciona como “no sana” o “insalubre” expresa que ésta genera recarga laboral en quienes quedan, además de un desgaste en los encargados del seguimiento y preparación de los jóvenes colaboradores. Ella define esta tendencia como netamente generacional, a la cual añade las siguientes observaciones sobre “la nueva generación”:
  - “Buscan gratificación inmediata”, es decir, no están dispuestos a recorrer la carrera para alcanzar el crecimiento profesional;
  - Buscan jornadas laborales más cortas o en “Home office”;
  - Esperan mayor contención laboral, es decir, un espacio más flexible y cálido donde desarrollar sus funciones, donde se sientan acompañados por sus líderes.

- Desde la información obtenida en las entrevistas de desvinculación:

Estas entrevistas son realizadas por el área de Capital Humano donde además de los motivos de su partida le preguntan por su paso en la organización y cómo se sintieron mientras tanto. Ella resume los motivos en tres grandes grupos:

- Quienes ingresan a la organización siendo estudiantes y no soportan la carga laboral en conjunto con la carga académica;
- Quienes prefieren trabajar “Full Home”;
- Quienes han tenido una mala experiencia con alguno de sus líderes, siendo esta categoría la de menor volumen.

Teniendo en cuenta la información tomada de las entrevistas de desvinculación además de otros seguimientos, formales e informales, realizados por ella hicieron, entre otros, dos grandes cambios en el funcionamiento de la organización:

- ✓ Disminución de la jornada laboral
- ✓ Implementación de un día semanal en modalidad “Home office”.

A grandes rasgos, a través de los ojos de la responsable de Capital humano, es posible destacar los siguientes aspectos:

- La oferta laboral propuesta por la organización, considerando el plan de carrera, la formación permanente y un alto prestigio de la misma, parece ser bastante atractiva para los jóvenes profesionales. Si bien existe un flujo de salidas el mismo se equilibra con un flujo de ingresos (siendo mayores los ingresos que las desvinculaciones durante el periodo 2023).
- Al contrastar la información obtenida de la entrevista con la obtenida en el primer segmento de análisis, observamos que el mayor flujo de rotación se da en los jóvenes profesionales y los picos identificados corresponden a lo que se considera “Rotación sana”.
- Ambas fuentes indican que este fenómeno podría ser más una cuestión generacional que un área problemática de la organización, afectando especialmente a las Categorías Junior.
- Es notable el interés de la organización de adaptarse a las nuevas generaciones como un enfoque estratégico para aumentar la competitividad en términos de retención de capital humano.

Paralelamente a esta entrevista, se formula entrevistas destinadas a ex colaboradores de la organización. Las mismas están orientadas a conocer datos esenciales como edad, área y tiempo de permanencia, además de indagar sobre los motivos de desvinculación, su percepción del impacto generado por la rotación frecuente. También se utiliza un diferencial semántico para evaluar las dimensiones generales de la organización. (Ver Apéndice, páginas 29 y 30)

Este instrumento es aplicado en 5 ex-colaboradores, de los cuales se obtiene la siguiente información:

- Sus edades varían de 21 a 27 años, se trata de jóvenes profesionales, que contaban con experiencia laboral previa y permanecieron en la empresa entre seis meses y dos años.
- En la mayoría de los casos los entrevistados mencionan haber tenido avances dentro del plan de carrera.
- Los entrevistados pertenecían a las áreas de AI y AEX.
- El total de los casos manifiesta haber elegido esta empresa por su reconocimiento en el rubro, por la posibilidad de aprendizaje, crecimiento y desarrollo profesional que le brindan incluyendo aquí las oportunidades futuras en otras empresas, es decir, la experiencia profesional que aportaría en sus currículos. Se caracteriza en uno de los casos a la empresa como “Catapulta profesional”. Además, reconocen haber obtenido estos beneficios que los atrajo.
- Con respecto al impacto, sólo uno menciona haber percibido un mínimo impacto por la rotación. La mayoría manifiesta que existe una rápida redistribución de las tareas entre quienes quedan ya que la persona que se va “deja todo organizado”.

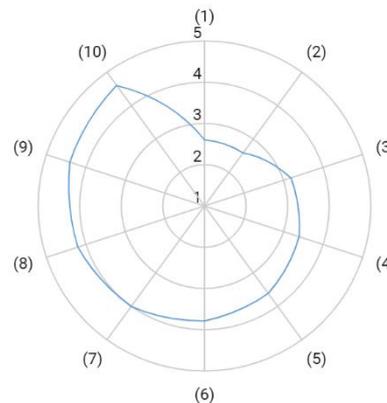
Uno de ellos menciona que las vacantes son rápidamente cubiertas por otras personas.

- En cuanto a los motivos, la mayoría coincide en haber dejado la empresa por mejores ofertas laborales y económicas, es decir, menor carga laboral, menor carga horaria, mejor sueldo, “Home office”, etc.
- Los datos recolectados en el cuestionario se plasman en el siguiente grafico radial (Figura 9):

**Figura 9**

*Motivos de desvinculación expresada por entrevistados.*

- 1) Sueldo acorde al puesto
- 2) Beneficios sociales
- 3) Contención laboral
- 4) Carga Laboral
- 5) Extensión del trabajo
- 6) Oportunidades de ascenso
- 7) Flexibilidad laboral
- 8) Relación con compañeros
- 9) Relación con superior
- 10) Oportunidades de desarrollo profesional



*Fuente: Elaboración propia*

De las entrevistas a los desvinculados se destaca, entre otros aspectos, que:

- La organización ofrece además de desarrollo profesional, un excelente clima laboral.
- Las relaciones entre compañeros y superiores tienden a ser positivas;
- Sin embargo, se percibe una falencia en cuanto a contención laboral.
- Las remuneraciones no acompañan la cantidad de trabajo asignada.

Del profundo análisis sobre la información recolectada de ambas fuentes, La encargada de Capital Humano y el antiguo personal desvinculado, se obtiene la siguiente contrastación. Se concentran aquí los ítems destacados anteriormente en el análisis individual de cada fuente y refleja la perspectiva que tiene cada uno sobre el mismo tema (Tabla 1).

**Tabla 2**

*Análisis de entrevistas realizadas.*

ASPECTO	VARIABLES Y TEMAS	PERSPECTIVAS	
		ORGANIZACIÓN	DESVINCULADOS
ORGANIZACIONAL	Reconocimiento Social	“De gran influencia”	“de Renombre”
	Oferta laboral	Desarrollo Profesional – Plan de carrera	Brinda la experiencia necesaria para su desarrollo profesional
	Orientación en el Reclutamiento	Jóvenes profesionales	La mejor forma de iniciar e impulsar la carrera
	Ambiente laboral	Excelente	Relaciones positivas con jefes y compañeros
	Carga laboral y horaria	Exigente	Pesada - Exigente
	Sueldos	No competitivos	No acordes al volumen de tareas
ROTACIONES	Motivos según la visión encargada de Capital Humano	Buscan gratificación inmediata	Mejores ofertas laborales
		Mucha carga laboral	
		Mayor contención	Mejores ofertas económicas
	Motivos según las entrevistas efectuadas por la organización	Mucha carga laboral	Mejores ofertas de tiempo
		Oferta “full home”	
		Mala experiencia con jefes	
Impacto	Positivo: genera la oportunidad de crecimiento y desarrollo en la carrera – Esperado – Categorías superiores	Mínimo negativo, generalmente mitigado por la redistribución de las tareas, o reemplazos “automáticos”	
	Negativo: Sobre carga laboral a quienes quedan - Inesperado		

*Fuente: Elaboración propia.*

### **2° Etapa:**

El impacto que genera la rotación del personal puede ser observado desde diversas perspectivas como los costos, la productividad o el clima laboral. Como se mencionó en un principio esta investigación está orientada a lo que perciben los colaboradores desde sus puestos. Como les afecta la rotación de sus compañeros en el plano laboral, individual y/o grupal.

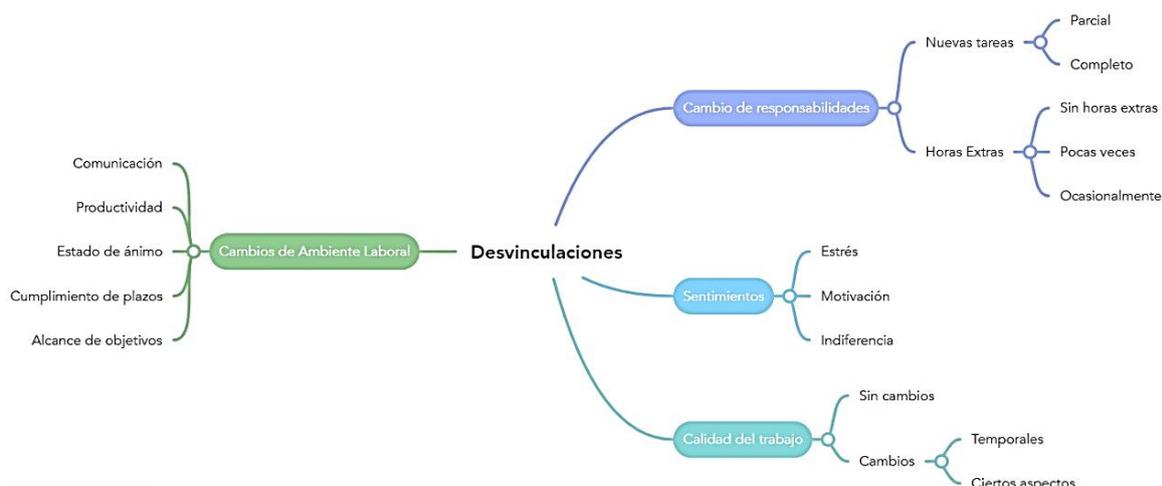
En este contexto se elabora y aplica cuestionarios autoadministrados a un grupo de voluntarios pertenecientes al área de Auditoría Externa, ya que esta área es la que presenta el mayor volumen de rotación para el periodo bajo análisis. Se busca conocer sus

percepciones de estos temas. El modelo del mismo se encuentra adjunto en el Apéndice Página 30 y a continuación se presenta la información obtenida el análisis del mismo.

- Desde una perspectiva netamente laboral, es decir, la cantidad de tareas y/o responsabilidades que se asignan a cada colaborador, ellos perciben que la rotación de sus compañeros genera un incremento considerable en sus tareas. Este incremento suele ser acompañado por las instrucciones necesarias de sus superiores pero que en algunos casos no es suficiente. Para cubrir estos incrementos de tareas ocasionalmente algunos colaboradores tuvieron que realizar horas extras
- Este cambio de responsabilidades, genera a nivel individual diferentes impactos. En algunos casos manifiestan sentirse motivados y en otros casos estresados, así como también hay quienes lo aceptan con indiferencia. Sin embargo, la mayoría manifiesta que la calidad de su trabajo no se ha visto afectada por estos cambios.
- A nivel grupal los colaboradores expresan percibir cambios en la productividad y cumplimiento de plazos y objetivos, también en la comunicación y estado de ánimo del equipo. En el cuestionario se ofrece como alternativa de impactos grupales la cooperación, es decir, si la misma se ve afectada luego de una rotación y en ninguno de los casos fue considerada como opción de respuesta.
- Por último, para la mitad de los voluntarios el impacto de la desvinculación de sus compañeros generó un cambio positivo en sus carreras laborales.

**Figura 9**

*Análisis de impacto, a partir de las respuestas obtenidas en el cuestionario*



*Fuente: elaboración propia.*

## Recomendaciones

En base en el análisis exhaustivo de los datos relativos a la rotación de personal en la organización, teniendo en cuenta los ítems destacados en cada fase, se elaboran y proponen las siguientes estrategias con el objetivo de mitigar los efectos adversos asociados a este fenómeno y optimizar la retención del talento:

- 1. Flexibilidad Laboral:** Introducir políticas de flexibilidad laboral como opciones de teletrabajo y horarios flexibles para mejorar la satisfacción y retención de los empleados.
- 2. Carga Laboral Sostenible:** Redistribuir la carga laboral de manera más equitativa y contratar personal adicional si es necesario para evitar la sobrecarga en los empleados actuales.
- 3. Programa de Reconocimiento:** Desarrollar un programa de reconocimiento que incluya premios y reconocimiento regular por el desempeño y la dedicación de los empleados.
- 4. Desarrollo Profesional Continuo:** Fortalecer los planes de carrera y ofrecer oportunidades continuas de capacitación y desarrollo profesional para mantener a los empleados motivados y comprometidos.
- 5. Evaluación de Clima Laboral:** Implementar evaluaciones periódicas del clima laboral y la satisfacción de los empleados para identificar y abordar problemas antes de que resulten en desvinculaciones.
- 6. Mejorar la comunicación:** Fomentar una comunicación abierta y transparente entre los empleados y la dirección para abordar inquietudes y sugerencias de manera proactiva por medio de canales de comunicación formales, establecidos para tales fines.
- 7. Programa de Bienestar:** Introducir programas de bienestar que incluyan actividades recreativas, apoyo psicológico y beneficios adicionales que mejoren la calidad de vida de los empleados.
- 8. Mentoría y Apoyo:** Establecer programas de mentoría para ayudar a los empleados jóvenes a integrarse y desarrollarse dentro de la empresa, proporcionando apoyo y orientación continua.
- 9. Evaluación de Jefaturas:** Realizar evaluaciones regulares de los jefes y superiores para asegurar que mantienen relaciones positivas y constructivas con sus equipos, ofreciendo capacitación en liderazgo y manejo de personal si es necesario.
- 10. Revisar y Mejorar Sueldos:** Implementar un análisis de mercado para ajustar los sueldos de acuerdo con la carga laboral y las expectativas del mercado local, asegurando que sean competitivos y atractivos.

## Conclusiones

Recordemos que la rotación del personal es un fenómeno que existe en todas las empresas de cualquier industria y sabemos que la retención del talento es un proceso más bien joven que de a poco empieza a implementarse en el mundo de los negocios debido a la gran competencia por los talentos que existe de manera global, hasta el punto en que las nuevas tendencias de organizaciones forman su estructura utilizando como base o principio la retención del talento. Mientras que en empresas que llevan años funcionando la rotación es un tema de interés y requiere un minucioso proceso de investigación para conocer a fondo qué la origina.

Luego de llevar a cabo la investigación en base al marco metodológico elegido, y realizando un análisis de la información recabada en todo el proceso de este trabajo, se concluye que la alta rotación en la empresa de servicios contables, de auditoría e impositivos en San Miguel de Tucumán es mayormente generacional, con una afectación mínima en las operaciones gracias a la rápida redistribución de tareas.

Sin embargo, este proceso genera impactos a nivel individual y grupal, a pesar de la redistribución de tareas, la carga laboral excesiva es una realidad. Sumado a esto las remuneraciones no competitivas impulsan a los colaboradores, especialmente a los más jóvenes, a buscar oportunidades laborales más acordes a sus expectativas.

Según lo manifestado esta empresa cuenta con un ambiente laboral positivo, un buen plan de carrera y un clima organizacional favorable, pero la falta de flexibilidad laboral, reconocimiento y contención afectan la retención a largo plazo. Aunque inicialmente atractiva por su prestigio y desarrollo profesional, la empresa no logra retener talento debido a la falta de mejoras sustanciales en condiciones laborales y económicas.

Teniendo en cuenta los altos índices de rotación analizados, los motivos descubiertos que impulsan a los colaboradores a retirarse y la percepción que tienen aquellos que quedan, se puede decir que es alto el costo que paga esta empresa por no hacer foco en los pequeños detalles que hacen a la satisfacción laboral. Sin embargo, se conoce que están dispuestos a emprender el camino que en este caso requiere la retención del talento. Quizá, dado el rubro en el que se encuentra, acompañar este estudio con un análisis de costos ayude a ampliar la mirada sobre este fenómeno y pueda ser tratado con la atención que se merece.

## Apéndice

### ➤ Entrevista a la encargada de Capital Humano

#### 1° Segmento: Ubicación en el puesto

- ¿Cómo es el nombre de tu área?
- ¿Cuál es tu cargo?
- ¿Hace cuánto tiempo te desempeñas en el puesto?
- ¿Cuentas con un equipo de trabajo?

#### 2° Segmento: La función y la organización

- ¿Cuáles son las funciones del área?
- ¿Podrías darme una visión general de la estructura organizacional?
- ¿Cómo dirías que es la cultura organizacional?
- ¿Cuál es tu mirada acerca del clima laboral en la organización?
- ¿Evalúan el clima y la satisfacción laboral? ¿Como?
- ¿La organización cuenta con políticas de Recursos Humanos?

#### 3° Segmento: Procesos de la función

- ¿Cómo realizan el proceso de reclutamiento y selección?
- ¿En qué aspectos basan la decisión de selección?
- ¿Cuentan con un proceso de inducción para quienes ingresan o cómo funciona el proceso de adaptación?
- ¿Tienen planes de carrera?

#### 4° Segmento: Desvinculación

- Desde tu experiencia, ¿Qué interpretación le das al índice de 2023?
- Desde tu lugar, ¿Qué impacto observas que tiene este nivel de rotación? ¿Observas si algún área está más afectada que el resto?
- ¿Pudiste apreciar cierta tendencia con respecto a las desvinculaciones? ¿Cuáles?
- Como organización, ¿Qué acciones toman como respuesta a este índice? ¿Evalúan esas acciones? ¿Cómo? ¿Qué resultados observan?
- ¿Realizan entrevistas de desvinculación? ¿Se trata de entrevistas o cuestionarios? ¿Qué información buscan captar?
- En base a las entrevistas antes mencionadas, ¿Cuáles son las causas expresadas con mayor frecuencia?
- ¿Toman medidas para abordar estas causas? ¿Evalúan esas medidas? ¿Cómo? ¿Qué resultados observan?
- ¿Tiene alguna recomendación o comentario sobre cómo reducir la rotación de personal y mejorar la retención de talento?
- ¿Hay algún otro aspecto relacionado con la rotación de personal que no hayamos discutido y que considere relevante?

➤ Entrevista a ex-colaboradores de la organización

Primera Parte: Datos personales

1. ¿Qué edad tenías al ingresar en este empleo?
2. ¿Tenías experiencia laboral hasta la fecha o se trata de tu primer empleo?
  - a. ¿De qué trataba?
  - b. ¿Qué tiempo estuviste en el mismo?

Segunda Parte: Respecto al trabajo

1. Dentro de la organización
  - a. ¿Qué puesto ocupabas?
  - b. ¿En qué área te encontrabas?
  - c. ¿Cuánto tiempo te desempeñaste en ese cargo?
  - d. ¿Es el mismo puesto del cual te desvinculas más tarde?
2. ¿Qué te llevó a postularte en la empresa?
  - a. Una vez que ingresaste, ¿el puesto o la empresa cumplía con tus expectativas?
3. Al ingresar en la empresa, ¿Tuviste un proceso de inducción?
  - a. ¿Cómo fue tu primer día?
  - b. ¿Fuiste asistido con tutores o guías en tu primera etapa?
4. Durante tu estadía en la organización, ¿Presenciaste la renuncia de algún compañero?
  - a. ¿Conoces sus motivos?
  - b. ¿Cómo te sentiste en ese momento?
  - c. ¿Cómo se sintió en el ámbito laboral?
5. ¿Cuál es el motivo por el cual renunciaste?
  - a. En caso de que haya sido por una oferta laboral. ¿Qué te ofrecían en la nueva organización, que no te ofrecía la empresa actual?
  - b. ¿Consideras que tu partida pudo generar un impacto en tu área? ¿Cómo pudo ser?
6. Menciona 3 cosas que te gustaban, o que las consideres como positivas de este trabajo.
7. Menciona 3 cosas que no te gustaban o que las consideres como negativa de este trabajo
  - a. ¿Qué podría hacer la empresa para mejorar estos aspectos?

Tercera Parte: Percepción general

1. ¿Cómo era la relación con tu jefe? 1 (muy mala relación) – 5 (excelente relación)

--	--	--	--	--

2. ¿Cómo era la relación con tus compañeros? 1 (muy mala relación) – 5 (excelente relación)

--	--	--	--	--

3. ¿Cómo percibiste la carga laboral? 1 (Liviana, razonable) – 5 (Pesado, estresante)

--	--	--	--	--

4. ¿Qué opinión le merece la extensión del trabajo? 1 (Aceptable) - 5 (Demasiada extensa)

--	--	--	--	--

5. Flexibilidad Laboral. 1 (rígidos, estructurados) – 5 (totalmente flexible)

--	--	--	--	--

6. Oportunidades existentes de ascender dentro de la organización. 1 (no existen oportunidades) – 5 (muchas oportunidades)

--	--	--	--	--

7. Sueldo acorde al puesto. 1 (insatisfecho) - 5 (muy satisfecho)

--	--	--	--	--

8. Beneficios sociales. 1 (sin beneficios) – 5 (muchos beneficios)

--	--	--	--	--

9. Contención laboral. 1 (sin contención) – 5 (muy contenido)

--	--	--	--	--

10. Oportunidades de desarrollo profesional (Incluye la adquisición de habilidades y conocimientos para el crecimiento personal y profesional mediante las oportunidades brindadas por la organización). 1 (Sin oportunidades) - 5 (Muchas oportunidades).

--	--	--	--	--

➤ Cuestionario autoadministrado – Colaboradores actuales

Presentación:

*Hola, te agradecemos por ser parte de este proyecto ♥*

*Somos un grupo de alumnos de la facultad de Ciencias económicas, investigamos acerca del impacto de la rotación del personal en una empresa de servicios.*

***Tu colaboración es de gran valor para este proceso, confiaremos en la información que nos proporciones, por lo que te pedimos que contestes cada pregunta a plena conciencia y con total honestidad.***

***Los datos serán guardados y procesados con total discreción y confidencialidad. Solo se hará público las conclusiones a las cuales arribemos en la investigación.***

**-Datos laborales**

1. CATEGORÍA:

2. ÁREA:

3. ANTIGÜEDAD:

0 a 6 meses

6 meses a 1 año

1 a 2 años

Superior a 2 años

**-Aproximación al objeto de estudio:**

1. Durante el tiempo que llevas en esta organización ¿Experimentaste la desvinculación de un compañero de tu equipo de trabajo?

Sí

No

***-En caso de respuesta positiva continua en 2, negativa finaliza el cuestionario-***

2. Indica por favor la categoría de quién se desvinculó. *Si fue más de una desvinculación, considera la más significativa para ti.*

*-Lista desplegable para elegir -*

3. ¿Has experimentado algún cambio en tus responsabilidades laborales desde la desvinculación de tu compañero?

No percibí cambios.

Sí, han aumentado considerablemente.

Sí, pero solo en una pequeña proporción.

***-En caso de respuesta negativa continua en Percepción del Impacto general, si es positiva sigue en pregunta 4-***

**-Percepción del cambio en las responsabilidades**

4. En caso de que considere que sus responsabilidades han cambiado, ¿cree que ha recibido la orientación o asesoría adecuada para realizar las nuevas tareas?

Sí, creo que recibí toda la asesoría/guía necesaria.

Sí me asesoraron/guiaron, pero sólo sobre algunas tareas.

No recibí asesoría/guía sobre las nuevas tareas.

5. ¿En algún caso tuviste que hacer horas extras para cumplir con estas nuevas responsabilidades?

No, nunca fue necesario.

Sí, con frecuencia.

Sí, ocasionalmente.

Sí, pero muy pocas veces.

6. ¿Cómo te sentiste con el repentino cambio de responsabilidades?

Estresado.

Motivado.

Confundido.

Aceptable.

Indiferente.

**-Percepción del impacto general**

1. ¿Sientes que la calidad de tu trabajo se ha visto afectada por esta desvinculación?

No sentí cambios.

Si, me afectó en ciertos aspectos.

Sí, me afectó en todo sentido.

Sí, pero pudo solucionarse rápidamente.

2. Según tu percepción, ¿consideras que algunos de los siguientes aspectos del ambiente laboral se vieron afectados a causa de la desvinculación?

Comunicación entre miembros del equipo

Productividad general

Estado de ánimo del equipo

Cumplimiento de plazos

Alcance de objetivos.

Cooperación

Otro, indique

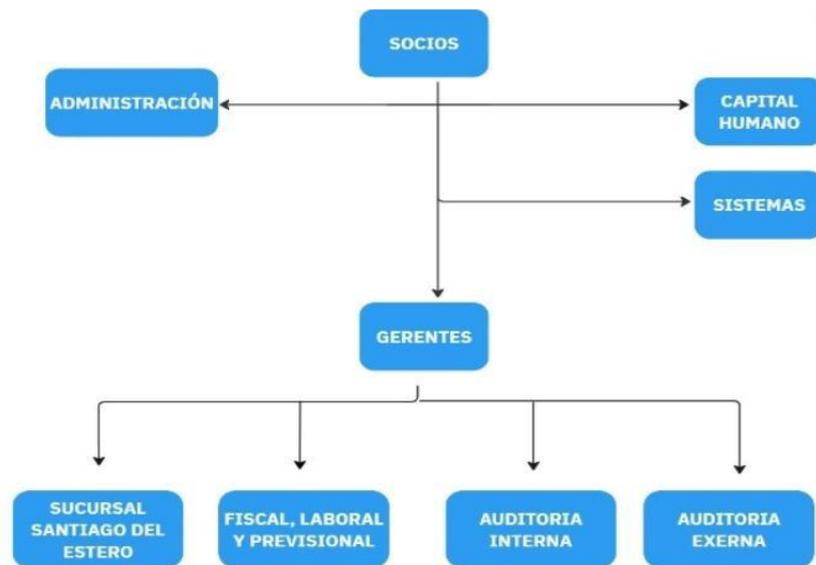
3. ¿Consideras que esta desvinculación ha afectado tus oportunidades de crecimiento en la organización?  
No, todo siguió igual.  
Sí, positivamente.  
Sí, negativamente.
4. ¿Consideraste buscar otro empleo por los efectos ocasionados por las desvinculaciones?  
Sí.  
No.
5. Si crees que hemos pasado por alto algún aspecto importante de esta problemática que te gustaría compartir o mencionar, o bien, si te gustaría realizar un comentario sobre esta experiencia, por favor realízalo en el siguiente espacio. Utiliza la extensión que consideres necesaria.

## Anexo

- Organigrama de la organización

**Figura 10**

*Organigrama de la empresa*



*Fuente: Proporcionado por la compañía.*

---

## Referencias

Chiavenato, I. (2017). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGrawHill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento. Editorial McGrawHill.

Dessler G. & Varela R. (2011). Administración de Recursos Humanos. Editorial Pearson Education.

Pereda Marín, S, (1997), La Dirección de Recursos Humanos. Fundación General Pontificia Universidad Politécnica de Madrid Robbins SP., Judge T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Seguridad Laboral. (2024). La rotación de personal se puede reducir en un 50% si se fomenta la felicidad de los empleados. Recuperado de [https://www.seguridad-laboral.es/actualidad/la-rotacion-de-personal-se-puede-reducir-en-un-50-si-se-fomenta-la-felicidad-de-los-empleados\\_20240319.html](https://www.seguridad-laboral.es/actualidad/la-rotacion-de-personal-se-puede-reducir-en-un-50-si-se-fomenta-la-felicidad-de-los-empleados_20240319.html)

iProUP. (2024). Rotación laboral: qué motiva a los argentinos a cambiar de trabajo. Recuperado de <https://www.iproup.com/empleo/47327-rotacion-laboral-que-motiva-a-los-argentinos-a-cambiar-de-trabajo>