

Análisis de la rotación de personal en empresas de auditoría

Laura Marcela González Vergara
lgonza36@eafit.edu.co

**Trabajo de grado para optar al título de
Magíster en Administración de Negocios MBA**

Asesor temático
Carlos Mario Betancur Hurtado
cbetancu@eafit.edu.co

Asesor metodológico
Ulises Orestes Cuéllar Bermúdez
ucuellarb@eafit.edu.co

**Escuela de Administración
Maestría en Administración
Universidad EAFIT
Medellín
2016**

Contenido

1. Introducción.....	4
2. Conceptualización	5
2.1 Organizaciones.....	6
2.2 Auditoría	9
2.3 Rotación de personal.....	11
2.4 Retención de personal	16
3. Metodología.....	19
4. Resultados.....	20
5. Conclusiones.....	25
Referencias	27

Resumen

En la perspectiva de una economía mundial altamente competitiva, las firmas de auditoría entran a jugar un papel preponderante en el seguimiento a los procesos y en la determinación de estrategias que permitan trazar el camino más expedito para el alcance de los objetivos y metas de cualquier organización que quiera demostrar que se rige por el cumplimiento de la normativa legal en cualquier país del mundo. Así las cosas, para el ejercicio eficiente de los principios de la auditoría –como organizaciones competitivas–, éstas deben reinventarse con fundamento en la dirección estratégica, para asumir una dinámica organizacional que les permita asegurar al trabajador talentoso, disponiendo un ambiente de armonía, con elevados niveles de satisfacción laboral, para que aquel empleado que es clave en sus funciones para la dinámica operacional, se sienta a gusto, plenamente identificado con los principios en que se sustenta la empresa, de manera que garantice su permanencia al interior de la organización, minimizando los riesgos y proyectando una imagen de confianza ante sus clientes externos. Este artículo tiene como fundamento conocer la incidencia que la rotación de empleados tiene en la dinámica organizacional de las grandes firmas de auditoría de la ciudad de Medellín – Antioquia y las estrategias formales de retención que aplican.

Palabras claves

Rotación de personal, Retención de personal, Estrategias, Auditoría, Empleado clave.

Abstract

In the perspective of a highly competitive global economy, audit firms come to play a leading role in monitoring processes and in determining strategies to draw the most expeditious way for the achievement of the objectives and goals of any organization who wants to prove that is governed by compliance with legal regulations in any country in the world. So, for the efficient exercise of the principles of the audit - as competitive organizations - they must reinvent itself based on the strategic direction to take an organizational dynamics that would ensure the talented worker, providing a harmonious environment with high levels of job satisfaction, that employee is key to their functions for the operational dynamics, feel comfortable, fully identified with the principles on which the company is based, so as to guarantee its permanence within the organization, minimizing the risks; while an image of confidence to external customers is projected. This article has as its foundation known through a qualitative methodology, the impact that employee turnover has on the organizational dynamics of big audit firms Medellín – Antioquia and formal retention strategies that apply.

Key words

Rotation person, Retention person, Strategies, Audit, Key employee.

1. Introducción

La dinámica de la economía moderna en el contexto global depara nuevos retos al interior de las organizaciones, lo que obliga a una nueva concepción frente a la óptica con la que los jefes y empleadores enmarcaban el quehacer de sus trabajadores. Ahora, con una nueva cosmovisión del entorno laboral, los empleados empoderados en un esquema altamente competitivo, se esmeran por ofrecer servicios donde la proactividad, la inteligencia, la ambición, la autonomía, el liderazgo, la confiabilidad y la preferencia ante sus clientes externos, entre otros, son características que permiten identificar al trabajador talentoso en sus procesos, el que a su vez entra a ser considerado como estratégico, en el aporte que hace a la empresa. Estos aspectos, como lo expresa Russo (2010), “demandan de la organización, contraprestaciones que le den una valoración altamente satisfactoria. Así se garantizará su permanencia [la del empleado], para mayor productividad, con claros beneficios para todos” (p. 1).

El presente artículo va encaminado a:

- Analizar los factores que motivan la rotación de personal en las firmas de auditoría; por medio de los siguientes objetivos específicos:
 - Identificar los factores que impulsan la rotación de personal.
 - Caracterizar los factores que inciden en la rotación de personal de acuerdo a su impacto.
 - Analizar las consecuencias, efectos y riesgos que genera la rotación de personal.

2. Conceptualización

Quiero empezar haciendo un breve recorrido conceptual del significado de “Trabajo” para luego hablar de organizaciones y de otros conceptos relacionados. Los seres humanos cumplen un rol por medio del desarrollo de tareas individuales e importantes, que aunado con la de sus compañeros, permite alcanzar objetivos comunes; de allí la construcción del significado de la palabra “organizaciones”; es decir, partiendo del trabajo individual de los empleados, se logra la conformación de una organización, llevándonos desde algo pequeño a lo general o a algo grande.

El trabajo está definido como

la utilización, por parte de una persona, de talentos y habilidades propias, ya sean físicas o mentales, para llevar a cabo una actividad específica. Cuando esa actividad es una actividad productiva, la utilización de talentos y habilidades genera un retorno económico que se denomina salario. El salario sería entonces, el precio pagado por la realización de un trabajo. El salario puede variar dependiendo del lugar, la región, el país, la ocupación, etc. (Consultorio Contable Universidad EAFIT, 2010, p. 1)

Al interior de una empresa, “un trabajo se considera mucho más que un lugar para ganar dinero y desarrollar un perfil profesional” (empleo.com, 2011, p. 1). Hay algo todavía más valioso, y es “que la persona se sienta cómoda y segura. Es imprescindible que encuentre en estos espacios, un lugar al que pertenece y se sienta afianzado con los objetivos, los valores y políticas que lo involucran como persona y no sólo como empleado” (empleo.com, 2011, p. 1).

A través del trabajo uno se realiza, desarrolla la personalidad, se enriquece culturalmente, hace posible la conformación de un hogar y aporta estabilidad económica, psicológica y social. Además, permite establecer vínculo con otras personas, servir a la sociedad, progresar y contribuir a mejorar las condiciones de vida de los seres humanos. El trabajo es el eje en torno al cual giran la organización y el progreso de la humanidad. Ofrece a cada hombre la oportunidad de crecer, desarrollar sus capacidades, realizarse como persona, dignificando la vida humana. (Bordón, 2012, p. 1)

Los autores citados describen este concepto con alto contenido de humanidad y quisiera sumarme a ellos con mi propia cosmovisión, definiendo el trabajo como el conjunto de actividades, funciones y tareas enmarcadas en un rol y desarrolladas en pro de la consecución de metas organizacionales comunes, donde los empleados o gestores adquieren experiencia, crecimiento personal y profesional, dignificando su vida, mejorando sus condiciones de vida y generándole estabilidad económica a sus familias; mientras el empleador, en contraprestación, recibe significativos rendimientos económicos y/o sociales.

Ahora bien, esa proyección que busca cada organización por medio del trabajo que realiza cada empleado es una meta corporativa que, a su vez, tiende a convertirse en un objetivo personal en cada miembro, a través de su identificación con temas como el crecimiento institucional, la realización y el mejoramiento de calidad de vida del empleado, que si confluyen armónicamente, crean un enlace entre organización – empleado, que permite direccionar el logro de las metas de manera paralela por un sentimiento compartido.

2.1 Organizaciones

Históricamente, el desarrollo de las organizaciones estuvo enmarcado en los ámbitos de la clase burguesa que era poseedora de las tierras y la clase obrera que era quien la trabajaba. Esto, continuó incluso después de la segunda revolución industrial donde la clase trabajadora fue sumergida en el modelo Taylorista de la organización científica del trabajo, con malos pagos, alta especialización de tareas y producción. “En este ámbito cultural, el obrero, se limitaba a obedecer a sus superiores sin reclamos de ninguna clase” (Podesta Correa & Jurado Jurado, 2005, p. 15).

Así mismo, Páez (2002) afirma que “En el pasado reciente, el factor humano dentro de las organizaciones ocupaba una importancia de segunda línea para los intereses y preocupaciones de los dueños y/o presidentes de las empresas, habiéndole concebido como coste y nunca como un recurso” (p. 1). De allí nace para la sociedad una incorrecta interpretación en la manera de hacer las cosas y en cómo entender lo que en realidad es una organización. Fue así como se estableció una única forma “adecuada” de hacer las cosas, enfocándose principalmente, en el

correcto uso de los recursos y olvidando a los sujetos, quienes eran los que permitían que se logaran los objetivos trazados.

De acuerdo con Robbins, Decenzo & Coulter (2013) los seres humanos con frecuencia no perciben que todo lo que los rodea son organizaciones, debido a que lo que se concibe como organización, es asimilado con empresas productivas que son guiadas por directivos y personas “respetadas, reconocidas e importantes” (p. 3); sin embargo, una organización puede estar representada por un conjunto residencial, un grupo de scout, una unión marital o un grupo de baile, hasta empresas como Ecopetrol o Coca-Cola, en donde “todas comparten tres características principales”, que son, como lo mencionan Robbins, Decenzo & Coulter (2013): “metas, gente y estructura” (p. 4).

Por lo tanto, es necesario dar un giro en la concepción que hasta ahora se tiene de la administración como disciplina (una concepción estática enmarcada en que la aplicación de un único modelo en cualquier empresa dará los resultados esperados), ya que de acuerdo a las exigencias actuales y de acuerdo con Drucker (2007) “(...) la aplicación de un formato único se está convirtiendo en obstáculo para la teoría y en obstáculos aún más serios para la práctica de la administración” (p. 6). Alcandré Payat (2010) afirma que:

Uno de los temas que generan mayor controversia dentro de una organización es el equilibrio que pueda haber entre lo que debe dar la empresa y lo que deben recibir los empleados. Por lo general, las empresas que se preocupan por satisfacer las necesidades reales de sus trabajadores, encuentran un ambiente propicio para trabajar y pueden esperar rendimientos superiores en ellos. Por su parte, las organizaciones que se preocupan más por reducir los costos, congelar las remuneraciones, es decir, buscar “más por menos” difícilmente encontrará la respuesta que esperan. (p. 1)

Debe existir una correlación entre lo que la empresa le entrega a sus empleados, ya sea en términos de compensación, beneficios, facilidades y lo que de éstos reciben en pro de la ejecución de sus actividades y la contribución a los rendimientos positivos organizacionales.

Ahora, como lo manifiestan Pablo Ferreiro y Manuel Alcázar en su libro *Gobierno de personas en la empresa* (citado por Alcandré Payat, 2010), si la empresa exige a un empleado un rendimiento de veinte a cambio de diez, siempre habrá un competidor que quiera ofrecerle doce, lo cual contribuirá a elevar la rotación y reducir las barreras frente a la competencia. “He conocido empresas que viven obsesionadas por la rentabilidad del negocio y me parece muy bien que quieran ganar dinero, sin embargo, sería bueno que los directivos se den una vuelta por las oficinas o por la planta para ver los rostros de sus trabajadores y colocar el ‘termómetro’ de la motivación in situ” (Alcandré Payat, 2010, p. 1).

Es comprensible la concepción que expone Alcandré Payat en este escrito. Quizás el trabajador, al ingresar, no tenga un claro panorama de la dinámica al interior de la empresa; pero con el paso del tiempo, sin duda, llegará a una concepción clara sobre el nivel de valoración que la empresa tiene de su trabajo y del aporte que él hace. No puede materializarse la insatisfacción de los empleados como un hecho normal y cotidiano, donde no se vislumbren proyectos para que la compensación mejore o se actualicen; por el contrario, deben construirse mecanismos que permitan considerar una mejor gama de incentivos a ofrecer y que se involucren a los empleados, para que éstos puedan ser conscientes de que la empresa trabaja en pro de su beneficio. Estos mecanismos pueden llevarse a cabo por medio de sondeos o campañas de activa participación, que generen un conocimiento más detallado de lo que ellos estarían dispuestos a recibir y qué podría revertirse positivamente para la organización.

Ahora, considerando que la empresa no ha logrado obtener los rendimientos financieros previstos, –los cuales facilitan el otorgamiento o la construcción de los beneficios– la organización no debe desesperarse y acortar cualquier posible solución soportándose en la falta de dinero. Más bien, hay que tener presente que la posible solución en momentos de crisis, también proviene de sus empleados.

2.2 Auditoría

Al interior de toda organización se desarrollan actividades que requieren de planeación, ejecución, verificación y actuación, las cuales deben ser evaluadas por un profesional con carácter independiente y objetivo, que logre identificar en dichas actividades o procesos, las mejores prácticas a implementar y la identificación de oportunidades de mejora. Es allí, donde aparece la función de auditoría, con el fin de identificar que la visión y la orientación en las que va encaminada la organización guardan total conexión.

Adicionalmente, y, como consecuencia del giro que ha tomado la administración hasta nuestros días, y de otros factores como: la tecnificación de los procesos, la modernización de los productos y servicios, la implementación de metas empresariales ambiciosas y la constante presencia de la competencia, son cada vez más las compañías que ven la función de auditoría necesaria para el mejoramiento de sus procesos y la disminución del panorama de riesgos presente en sus actividades cotidianas. Con esto se tiene así un respaldo por un ente rectificador, que confirme que sus procesos están siendo desarrollados de forma adecuada y bajo los ámbitos legales, a fin de tener un mayor nivel de confianza en los resultados financieros y, por ende, en la sostenibilidad futura de la compañía.

Ciertamente la auditoría se define como una “actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a cumplir los objetivos de las empresas, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno” (The Institute of Internal Auditors, 2002, p. 1). Profundizando un poco más, la auditoría aplica procesos sistemáticos para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otros acontecimientos relacionados, cuyo fin consiste en determinar el grado de correspondencia del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como establecer si dichos informes se han elaborado observando los principios establecidos para el caso (Asociation American Accounting, 2010).

De esta manera, “La auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura, de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes” (Asociation American Accounting, 2010, p. 1). Aunque su campo de acción se expande a todas las ramas de desempeño humano, su ejercicio se centra en el área administrativa, legal, financiera, fiscal y contable, con una visión transversal, integral e integradora.

Hoy en día, la función de auditoría es generalmente realizada por personas con estudios afines a labores administrativas y financieras tales como: Contaduría Pública, Ingeniería Financiera, Administración; sin embargo, dada la importancia de esta labor, existen muchas empresas dedicadas a la prestación de servicios de auditoría y consultoría en temas contables, fiscales, financieros, entre otros, y es en estos sujetos donde se centra la presente investigación. Existe en el mercado una amplia gama de empresas que ofrecen este tipo de servicios y, como sabemos, algunas empresas tienen mayores ventajas de ser elegidas por parte de sus futuros clientes que otras, en razón a su experiencia, trayectoria y prestigio.

Las firmas de auditoría manejan información confidencial y de sumo interés, por lo que el auditor es un profesional que “debe lograr el cumplimiento total del Código de Ética y cumplir su trabajo con el cuidado y la pericia que se esperan de un auditor interno razonablemente prudente y competente” (The Institute of Internal Auditors, 2004, pp. 5-6).

Las firmas de auditoría, al tener acceso sobre todo el material probatorio en que se sustenta una determinada empresa, al revisar y evaluar la efectividad y aplicación de los controles internos para el cumplimiento de las normas, políticas y procedimientos vigentes, debe ser cuidadosa en la delegación de la supervisión a empleados de alta confiabilidad, lo que demanda un alto nivel de exigencia en la lealtad de todos los miembros de la empresa. De allí que aquellos empleados que demuestren mayor coherencia en la ejecución de sus procesos pueden ser considerados como estratégicos; ya que la dinámica demostrada en el cumplimiento y apropiación de sus procesos, generan un ambiente de confianza para la consecución de los deberes que la empresa adquiere con sus clientes externos. Así mismo, es un compromiso de todas las áreas de la organización, propender por el grado de confiabilidad de la información que produzca la compañía, lo que da una medida para el cumplimiento de las responsabilidades asignadas manteniendo un alto nivel de eficiencia operacional.

Partiendo entonces, de ese cuidado profesional que se debe tener en esta profesión y en las actividades que se desarrollan, se hace estrictamente necesario evaluar cómo enfrentarse a una situación que pueda poner en riesgo el manejo de la confidencialidad de hechos económicos u operativos de los clientes a los que ha atendido por medio de sus empleados, y visualizar la imagen que proyectaría la compañía como entidad prestadora de servicios y las consecuencias inmediatas en su entorno operacional. Esto probablemente representaría un obstáculo con grandes exigencias para su solución. Previendo tal situación, quizás sería conveniente considerar lo relacionado con la rotación de personal como uno de los puntos claves para la dinámica operativa de las firmas de auditoría, por la incidencia que tendría sobre los compromisos institucionales.

2.3 Rotación de personal

La rotación de personal es en realidad una circunstancia inherente a la vida institucional. Si bien, puede presentarse de manera inesperada, con sentidas consecuencias para la dinámica operacional, es claramente previsible y agendable... Sin embargo, ¿qué tan prevenidas son las organizaciones en este sentido?

“Cuando se habla de rotación de personal nos referimos a la salida de trabajadores de una organización por diferentes motivos, ya sea renuncias o despidos, cuyos puestos son ocupados por diferentes personas en un lapso de tiempo definido” (Alto Nivel, 2011, p. 1).

Numerosos autores han teorizado sobre el concepto de satisfacción laboral y se han formulado teorías como la de *La equidad* de Adams (1969), *El desarrollo de la equidad* de Lawler (1976), o *El modelo de satisfacción* de Loche (1984). Sin embargo, todas ellas tienen en común la idea de que la satisfacción es el resultado de un proceso de elaboración y evaluación de acontecimientos, a través de los cuales las personas establecen una comparación subjetiva de lo que ellos consideran que ofrecen a la organización y lo que reciben en retorno. (Jiménez Jiménez & Bueno Blanco, 2003, p. 115)

La rotación de personal se convierte pues, en un factor de alarma, toda vez que afecta considerablemente a las organizaciones, no sólo por los altos costos que significan el

reclutamiento y la selección de nuevos elementos, sino también, por los cambios tan abruptos en su capital humano, lo que conlleva a trabajar arduamente, para lograr que el empleado de reciente ingreso, desarrolle el conocimiento, la aceptación y su adaptación a las políticas, normas y procedimientos de trabajo de la empresa. Hoy en día, no se puede concebir una empresa que desee ser exitosa y que no determine procedimientos alternativos para subsanar sus posibles debilidades operativas.

De acuerdo con Jiménez Jiménez & Bueno Blanco (2003), entre “los aspectos que se consideran más relevantes como elementos de satisfacción para el trabajador, se encuentran: la remuneración económica, el reconocimiento interno en cuanto a lo que la persona aporta a su puesto de trabajo, la autonomía, responsabilidad y promoción” (p. 115), además de las condiciones físicas de trabajo, el horario, las vacaciones, el reconocimiento a la importancia de su aporte y el nivel de exigencia.

Así mismo, la valoración que el empleado da a cada uno de los aspectos mencionados varía de acuerdo con su personalidad, su jerarquía de valores, sus expectativas personales, sus prioridades en su estilo de vida, el momento personal o económico que atraviesa, el interés y las motivaciones personales dentro de la empresa.

Por otro lado, para Chávez Hernández (2008),

tener estrategias motivacionales es básico para que los empleados se involucren y comprometan. Tome en cuenta que aunque no tenga recursos monetarios o materiales suficientes para estar dando recompensas por su desempeño en el trabajo, se deben crear hábitos institucionales en los que diariamente se valore el esfuerzo del trabajador y, sobre todo, se humanice el trato en la relación laboral. La clásica “palmadita en el hombro” es un detalle que anima al miembro del grupo y más si quien la proporciona tiene una jerarquía importante en la organización; póngase a reflexionar sobre las distintas maneras de impulsar a la gente en sus esfuerzos y tiempos empleados en la prestación de sus servicios. Entre más confianza y reconocimiento se le proporcione, los trabajadores se involucrarán y se sentirán comprometidos para responder eficientemente en las tareas encomendadas. (p. 1)

A través de la interacción social, los seres humanos hacen una constante lectura de sus interlocutores, a partir de la cual, se percibe el nivel de aprobación que merecen nuestros actos

e intervenciones. Muchas veces en el trabajo esa aprobación es más requerida por los empleados, pues sienten que es la forma con la que se mide su actuación y situación laboral.

Un estímulo es un reconocimiento, un visto bueno, una muestra oportuna de afecto que vuelve a engendrar el entusiasmo inicial, con el que la gran mayoría de los trabajadores ingresó a la empresa, pero que puede haber perdido debido a la rutina diaria del esfuerzo mal recompensado. En ocasiones, los altos directivos olvidan hacer esto con sus colaboradores, no es que se deba agradecer por hacer las cosas, ya que muchos dirán que para eso reciben una compensación; es más una muestra de que, como lo están haciendo está muy bien y que eso les agrada, con ese mensaje se siembra en el empleado un motivante para continuar realizando sus labores de una mejor manera cada día.

Por otro lado, “el tema ‘dinero’ predomina en las decisiones de cambio de empleo, así lo confirma un sondeo realizado por el portal Trabajando.com, en el que 50% de los participantes (de un universo de 3.000) menciona que la principal razón que impulsa su búsqueda de nuevas oportunidades es mejorar su compensación salarial” (Vargas Hernández, 2012, p. 1).

Continuando con el tema “dinero”, se tiene por ejemplo, que cuando el empleado es consciente del aporte que hace a la empresa a través de su honestidad en el desempeño, el esfuerzo que hace, el conocimiento que tiene de los procesos y ha tomado una medida de la rentabilidad de las operaciones empresariales en donde presta sus servicios; y si además, sopesa la inversión que ha hecho en su preparación académica profesional, se da cuenta de la forma en que la empresa valora su aporte y, si siente que hay injusticia en la compensación, esta será la principal causa de rotación. En consecuencia, buscará una mejor compensación salarial en otra organización aun cuando se sienta cómodo. De hecho, es probable que tenga compromisos financieros con alguna institución acerca de su formación académica. Como se ve reflejado en una de las entrevistas realizadas para este estudio: “Una variable que me motivaría para cambiar de empleo sería una oferta de mayor equilibrio personal y laboral y una mejor remuneración; ya que la relación responsabilidad – remuneración, con frecuencia, no es muy buena” (Miembro firma de auditoría, 2016).

Sin embargo, no es el dinero la principal razón de movilidad de los empleados, veamos por ejemplo que Herzberg (2003) a través de *Harvard Business Review*, publica doce estudios

realizados para identificar los factores indicadores de satisfacción e insatisfacción laboral, realizado a un total de 8.131 trabajadores, hombres y mujeres, profesionales, administrativos y técnicos de todos los niveles. Muestra que los factores motivadores como logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, avance, crecimiento, fueron la causa principal de satisfacción (81% corresponde a factores motivadores); y que los factores de higiene, tales como: las políticas de la empresa, la supervisión, relación con el supervisor, las condiciones de trabajo, el salario, relación con los pares, aspectos relacionados con la vida personal, relación con los subordinados, status y seguridad, fueron la causa principal de infelicidad en el trabajo (69% corresponde a factores de higiene). Lo que efectivamente revela que el dinero no es realmente la principal causa.

Tito Huamaní (2003) menciona al respecto que

La competencia y la apertura de mercados en el ámbito comercial, tecnológico y financiero, obliga a todas las empresas e instituciones a preguntarse por los estilos de organización y las estrategias que adoptarán para enfrentar una situación de hipercambio¹ e hiperobsolescencia² constante y en extremo compleja. Las empresas tradicionales y estáticas que no marchan al ritmo de estos tiempos están destinadas a fracasar por su incapacidad de mantenerse al día con relación a la evolución de su demanda (atención satisfactoria de su mercado) y a los cambios tecnológicos, comunicacionales y estilos de gestión que les afectan por el lado de la oferta. (pp. 29-30)

Así mismo Chávez (2008) concluye que

Las empresas importantes en su ramo, han tenido éxito y han logrado el posicionamiento de sus marcas y productos en un mercado, que día a día busca bienes y servicios que sean proporcionados al menor costo, mejor calidad, mayor atención y satisfacción de expectativas.

¹ Enfrentar el hipercambio significa estar alerta, dispuestos a asumir los nuevos lineamientos de un mundo económico que cambia y se reconstruye constantemente.

² Este concepto va ligado al anterior y significa que en la medida en que hayan cambios en los direccionamientos económicos, de inmediato, los fundamentos que nos movían, pasan a ser obsoletos, por lo que las empresas deben reconstruirse, reinventarse, reorganizarse permanentemente para estar al día con las tendencias modernas.

Este tipo de organizaciones han logrado ser competitivas gracias al esfuerzo interno, el trabajo valioso que cada persona pone en sus correspondientes puestos. Una gestión de personal adecuada servirá a que su empresa (aunque sea pequeña) trascienda en su mercado. (p. 1)

Por su parte, en un artículo publicado por Trabajando.com, B expresa que,

las causas más comunes de rotación y que se sitúan al interior de las organizaciones, pueden ser por desajuste entre el empleado y el jefe directo, la filosofía de la organización, el entrenamiento incorrecto del empleado, la poca remuneración salarial, las políticas de la organización que debilitan la satisfacción por el trabajo (reconocimiento, evaluaciones de desempeño, asuntos de vacaciones, etc.), malas condiciones económicas y financieras de la organización, entre otros (2012, p. 1).

Adicionalmente, en una encuesta elaborada por el Grupo Regus que “arroja como principales motivos de renuncia la precariedad de los salarios, la baja satisfacción laboral, nula o escasas oportunidades de crecimiento, sobrecarga laboral, y hasta el tiempo invertido en los largos traslados de casa a oficina; admite que por lo regular, detrás de una excesiva rotación, hay desmotivación” (2011, p. 1). “El empleado se siente insatisfecho por detalles que pudieran parecer insignificantes, pero que impactan su autoestima, particularmente si tiene la posibilidad de brincar rápidamente a otro empleo”, explica la psicóloga industrial Martha Soriano (Citado por Vargas, 2011, p. 1).

De igual forma, Gil (2014) concluye que “el principal factor de descontento en el puesto de trabajo no es la remuneración, los beneficios o la cantidad de horas de trabajo. ¡Es el jefe! La investigación señala que hay mucha rabia contra los estilos gerenciales que fracasan en preguntarle a los empleados su opinión con respecto a su trabajo: ¿Qué haces que no te gusta? ¿Qué no haces que te gustaría hacer?” (p. 1).

Por su parte, Rojas (2015) menciona que “la satisfacción es la diferencia entre las recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho, se encuentran: trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo” (p. 1).

No obstante, “en toda empresa siempre existirá un cierto grado de rotación de personal, lo que es saludable para la organización, renueva aires, y con ello llegan nuevas ideas, proyectos y visiones más frescas. Sin embargo, no se puede obviar, que la mayoría de las veces esto suele ser costoso y por lo tanto sólo es factible con un nivel de rotación de personal bajo, que refleje seguridad y confianza en la compañía por parte de los empleados” (Trabajando.com, 2012, p. 1).

Escobedo también aporta al respecto afirmando que “tener el control sobre la rotación del personal es primordial para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pues cuando una persona se retira de la organización lleva consigo todo el conocimiento y experiencia adquirida. Para poder tener dicho control es indispensable vincular los intereses de los trabajadores con los objetivos de la empresa, para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y la empresa, sin subordinar unos de otros” (Escobedo Muñoz, 2013, p. 1).

Al analizar todos los aspectos mencionados anteriormente, resaltan principalmente los factores relacionados con la convivencia, el trato, el reconocimiento y la remuneración; ya que considerando que el empleado permanece un gran porcentaje de tiempo en la empresa, eso genera que detalle con mayor precisión cómo se siente y cómo debería sentirse –para disfrutar mucho más– realizando la labor que desempeña.

2.4 Retención de personal

Es un tema altamente significativo y más aún si lo analizamos desde el punto de vista de todo lo que se puede obtener –en términos de objetivos organizacionales y eficiencia operativa, a través del fortalecimiento de los procesos–, con la retención de empleados idóneos. Es por ello, que ésta es una de las tareas fundamentales para las áreas de Gestión Humana.

Actualmente, Gestión Humana es movida con mayor fuerza por suplir las solicitudes inmediatas que le realizan las distintas áreas [Efectos de la rotación], y –sin ánimo de desconocerlo– en realidad se convierte en lo más urgente para atender; sin embargo, este juego hace que tareas como la creación o consolidación de estrategias atractivas que logren que dichos empleados opten por permanecer en la compañía, queden aplazadas.

Aunar los esfuerzos en dichas estrategias de retención puede convertirse en una razón para que los empleados que desean disfrutarlas, se sientan más comprometidos con su trabajo, buscando ocupar un espacio en la clasificación de “empleados claves” por los directivos de la compañía.

Por lo tanto, “Tener un número determinado de años en la empresa, llegar temprano y ser un empleado cumplido, no es suficiente” cuando se quiere ascender en el organigrama institucional, así lo expresa Vargas Hernández (2012, p. 1). En cambio, combinar eficacia, eficiencia, conocimiento de los procesos, lealtad, cumplimiento de metas, responsabilidad, confiabilidad y tener preferencia ante los clientes, pueden ser aspectos muy bien vistos por los directivos como razones para tener en cuenta su promoción y pasar a ser considerado un empleado estratégico. Es sobre éste tipo de empleados que se aplican los conceptos de retención de personal.

“La retención de personal, es sin duda, uno de los aspectos más problemáticos que debe afrontar el área de recursos humanos de las organizaciones del sector público y privado”, así lo afirma González Miranda (2009, p. 46). En este escenario, los departamentos de recursos humanos se convierten en piezas claves para las organizaciones, a la hora de mantener entre sus filas, a los mejores. De allí que cada empresa deberá diseñar estrategias para conocer lo que sus empleados sienten, quieren y esperan antes de que sea tarde y se le hayan escapado grandes talentos.

Para Josh Bersin, director de Deloitte y fundador de Bersin by Deloitte, los costos de retención del personal son cada vez más altos, alcanzando inclusive un costo entre 1,5 y 2 veces el salario de un empleado. Además, hay otros costos indirectos asociados a la rotación del personal como son la baja en la productividad y de la moral entre quienes se quedan. Todo ello ha transformado el tema de la retención en un problema para las empresas que no invierten en su capital humano y sus procesos asociados. (Florentine, 2015, p. 1)

Sin embargo, no es fácil obtener recurso humano calificado y motivado. El talento en los profesionales es un factor escaso, que hay que saber buscar, captar y, sin duda, retener. Debido a esta carencia, no sorprende, entonces, que los buenos empleados tengan, en muchos casos, elevados índices de rotación y vayan cambiando de empresa a medida que surgen propuestas más tentadoras. Así mismo, se incrementa la problemática del conocimiento, ya que la gente se

va con un conocimiento valioso enriquecido por los años de experiencia y esto se convierte en una gran desventaja y en retrocesos costosos para la empresa.

Por otro lado,

La práctica de las entrevistas de salida no es suficiente para mejorar la tasa de retención: si se espera hasta este momento para saber por qué él o ella se están marchando, corremos el riesgo de perder en vez de conservar a un miembro productivo del equipo. Además, si no son precisos indicando las razones de por qué nos dejan, perdemos una oportunidad de oro para identificar los obstáculos y desafíos que tenemos que enfrentar dentro de nuestra organización para no perder a más gente. (Florentine, 2015, p. 1)

Como estrategia de retención, Jorge Llaguno, profesor de Ipade Business School, citado por Florencia Sánchez en *8 claves para retener el talento humano*, propone que “la compañía debe fundar una cultura organizacional que la diferencie del resto, y alinear su imagen externa con la interna, generando valores comunes y un sólido sentido de pertenencia” (Sánchez, 2010, p. 1). Para ello, el área de Gestión Humana debe socializar los objetivos corporativos hasta que se hable un mismo idioma, con lo que se logrará identificar con claridad los horizontes esperados.

El componente “sentido de pertenencia”, podría generar en los empleados un mayor compromiso, especialmente, si éstos han permanecido por largo tiempo en la empresa; sin embargo, dicha cultura debe ser dinámica, es decir, que permita incluir también a las nuevas generaciones que llegan con otras convicciones en temas de permanencia.

Los empleados talentosos requieren de constantes retos para progresar. Por ello, las capacitaciones en diversas áreas son las instancias precisas que ellos requieren para sentir que evolucionan y crecen profesionalmente. “Las organizaciones están pasando a un contrato que pone énfasis en la responsabilidad del empleado de mantener su compromiso, motivación y resultados, a cambio de la oportunidad de fortalecer sus habilidades, talentos y competitividad en el mercado, explica Martha Vallejo” (Sánchez, 2010, p. 1).

A los empleados con altos desempeños les motiva la posibilidad de ascender en el organigrama institucional. Si bien, esto trae consigo nuevas responsabilidades, se abren también nuevas

posibilidades y mejorará su remuneración económica, constituyéndose en un poderoso incentivo para permanecer en la compañía.

Sólo, indagando directamente por las necesidades y deseos de los empleados, la organización podrá diseñar un conjunto de incentivos aplicables a los grupos de interés que existan. “El hecho de que se oiga a los empleados hace que éstos se sientan importantes, tenidos en cuenta y esto puede mejorar la retención; incluso cuando no hay manera de que la empresa atienda esos desafíos al momento, explica Niu” (Florentine, 2015, p. 3).

Hoy, más que nunca, los profesionales de los recursos humanos deberán innovar y adaptarse para mantener el liderazgo de su compañía.

La atracción, retención y compromiso del talento humano se convertirá en prioridad por lo que deberán establecer acuerdos con universidades y desplegar programas de entrenamiento fundamentados en la educación continua. Ahora, más que nunca, será importante motivar a tu equipo a trabajar con pasión y superar las expectativas, así como a laborar en un ambiente de trabajo holístico, que permita moverse entre áreas dentro de la compañía y crear planes para el crecimiento profesional de cada empleado. (Calderón, 2014, p. 1)

3. Metodología

El trabajo presenta una investigación de carácter cualitativo en la recolección y el análisis de la información, dividido en tres apartados.

En una primera etapa, se realiza una exposición de los resultados obtenidos en la búsqueda, identificación y análisis bibliográfica sobre el tema, basado en los objetivos del estudio investigativo.

En la segunda etapa, se da lugar a la caracterización de las variables independientes (identificación y análisis de las causales), que inciden en la rotación de personal, de acuerdo a su impacto y a su relevancia, que dan paso a la generación de estrategias de retención.

Así mismo, se realizaron entrevistas semiestructuradas a: Socios, Gerentes y Personal de Recursos Humanos de las “Big four audit firms”, a fin de soportar el análisis de los factores y los datos encontrados desde los diferentes enfoques (enfoque organizacional, enfoque de gestión humana y enfoque estratégico).

En la tercera etapa, se analizan las consecuencias, los principales riesgos y su impacto a nivel empresarial, dando paso a un artículo crítico – reflexivo que da cuenta de la realidad a la que se enfrentan estas organizaciones en la administración del capital humano.

4. Resultados

Las entrevistas realizadas a Socios, Gerentes y Personal de Recursos Humanos en las principales firmas de auditoría de la ciudad de Medellín, han arrojado que efectivamente existe rotación de personal en las mismas, con un porcentaje del 30% anualmente y el impacto depende en mayor o menor medida, de la categoría en la que se encuentre el empleado, “la rotación siempre es grande. Depende del nivel de las personas que se retiran. Si es en la base no tiene mucho impacto, nosotros sabemos que la base rota permanentemente. Otro motivo puede ser que los chicos aquí por ejemplo, se ganan \$2'000.000 y en otra parte les ofrecen \$2'300.000 se van, porque para ellos esa diferencia de \$300.000 es significativa; pero otra persona más grande dice ‘no vale la pena’ y dice ‘me aguanto y me quedo’. Cuando rota un gerente es muy complicado, porque es una persona con mucho conocimiento, a la que se le ha invertido” (Miembro firma de auditoría, 2016); pero los principales efectos se enmarcan en la generación de grandes reprocesos, costos representativos y una pérdida de conocimiento enriquecida por los años de experiencia en la organización.

Este porcentaje de rotación se debe a distintos casos, como: la carga laboral, los horarios extendidos, el salario; en otras ocasiones, para algunas personas es su primera experiencia laboral y desean continuar con sus estudios o por el paternalismo de los padres con sus hijos teniendo en cuenta el nivel de exigencia y tiempo que demanda trabajar en una firma, como lo menciona un Miembro firma de auditoría (2016): “aquí se empieza muy joven de veinte, veintipico de años, que vienen desde la universidad y es su primera experiencia laboral, muchas

veces con la primera experiencia uno va experimentando, viendo si le va a gustar o no, y después quiere experimentar en otra cosa y la edad se lo permite. Lo otro es que son chicos que están en proceso de formación y están pensando en un posgrado, una maestría que no siempre es a nivel local, ya cuando salen quieren hacerlo en otro país. Así mismo sostiene que ‘ahora los padres somos muy proteccionistas y si un hijo se nos queda un sábado trabajando nos parece un mundo’, entonces lo más fácil como papás y lo más cómodo para los hijos es decir: ‘no, me la están matando, renuncie que aquí no le va a faltar comida’ y renuncian y entonces creo que los papás nos estamos tirando a los hijos, los estamos volviendo muy cómodos y facilistas”.

Un punto de gran importancia que arroja este estudio es la conciencia de que la nueva generación de egresados de las universidades no se ven quedándose en un solo lugar para siempre, así que van explorando y conociendo a ver en cuál campo y/o ambiente laboral se sentirían más a gusto, tal como lo menciona uno de nuestros miembros invitados: “Es que los chicos, –lo que he descubierto con las investigaciones–, es que ellos no quieren quedarse en el mismo lugar, ellos quieren innovar, picar aquí y allá; con mis sobrinos y otros jóvenes he platicado y me dicen: ‘qué pereza trabajar en un mismo lugar toda la vida y ver las mismas caras’, para ellos 3 años es demasiado y les digo: ‘entonces no te puedes casar’, y dicen: ‘!no!, qué me voy a quedar toda la vida con una sola persona’. Con esas respuestas uno dice, ‘entiendo’” (Miembro firma de auditoría, 2016). Esto es muy respetable, pero para las empresas no es muy rentable que hayan estos cambios, porque aunque son conscientes de que esto puede suceder, es una inversión representativa la que se hace desde el primer día, que no se vería retribuido a largo plazo, como es el tiempo en la formación de estos nuevos empleados y sus respectivos entrenamientos, el desgaste que esto implica para recursos humanos, entre otros. De esta forma lo afirma un Miembro de firma de auditoría (2016): “Total. Porque la capacitación, la inversión en las personas se da desde el día cero, cuando ingresas a la empresa comienzas con un curso de 3 días en Bogotá y después empiezan con los cursos normales, capacitaciones que mínimo son 100 horas en el año presenciales, súmale los que no son presenciales. En capacitación la inversión es altísima. Te capacitamos en el cliente, en el sector, en tu perfil, entonces el impacto es muy grande, porque la inversión en las personas se hace en el día a día”.

Por ese motivo, las empresas emplean planes de retención para lograr que las personas le apuesten a la firma y continúen en ella; dentro de estos planes se da lugar a la realización de constantes capacitaciones acordes con los trabajos desempeñados por cada empleado, de modo que el servicio que se ofrece a los distintos clientes sea completo y acorde a las últimas actualizaciones en la materia; la flexibilidad horaria en la ejecución del trabajo, algunas más generales e independientes y otras más específicas, como que de las 48 horas semanales por ley, a nivel de organización sólo se exige 40 horas trabajables a la semana, además cada empleado tiene 12 horas para trabajar como desee, ya sea desde casa, haciendo uso de las distintas innovaciones en el tema laboral, como el teletrabajo o visitando a los clientes cuando así se requiera, esto con el fin de que puedan compartir más tiempo con sus familias. “12 horas semanales que se pueden quedar en casa y trabajar desde allí. Hay una flexibilidad total, además porque tienen que estar en diferentes clientes, claro que tenemos supervisión para que utilicen esas 12 horas de la mejor forma, pero es total. Para poder generar calidad de vida, porque es algo que hemos cuestionado las personas que hemos trabajado acá desde el tema del crecimiento en la firma en este tema de calidad de vida, para que tenga más tiempo para compartir con la familia, en un ambiente cómodo, eso sí, considerando que no sean momentos que tenga que atender al cliente, porque no lo puede hacer desde la casa, pero de resto hay mucha flexibilidad” (Miembro firma de auditoría, 2016).

“Es que básicamente **la flexibilidad la entendemos no como trabajar menos, sino como trabajar diferente**” (Miembro firma de auditoría, 2016).

Otras flexibilidades con que estas empresas cuentan, son las flexibilidades horarias para continuar con los estudios, puesto que expresan que para ellos lo más importante es que sus trabajadores sean profesionales y alcancen sus objetivos, además para que puedan escalar al interior de la empresa. “Aquí damos todos los permisos. Si me pongo a comparar con otras empresas, aquí somos muy flexibles con los permisos a los empleados, si están estudiando le damos el espacio para que lo hagan, porque para nosotros es muy importante que se gradúen, que se vuelvan profesionales para que puedan crecer aquí en la firma. No sólo para eso, también permisos para citas” (Miembro firma de auditoría, 2016).

Continuando con las estrategias de retención, mencionan que utilizan dos instrumentos para crearlas, que son el avance de cada empleado en su carrera al interior de la organización y el resultado de sus evaluaciones; los cuales le permiten de manera objetiva identificar aquellos empleados como *High Potential*, a los cuales clasifican y le brindan (en ocasiones sin que ellos puedan notarlo), facilidades y beneficios, entre ellos resaltan: las capacitaciones a nivel internacional, el encargo de grandes clientes, los intercambios a nivel internacional, permisos, licencias o vacaciones por el adelanto de estudios superiores e, incluso, cuando ya se encuentran más cerca como candidatos a ocupar los cargos de más alta jerarquía, el pago de estudios de alto nivel. “Eso fue lo que me pasó, que tuve la oportunidad, y venía siendo valorada de esa manera y no lo sabía, cuando tuve la oportunidad se alinearon las estrellas, porque es una condición de oportunidades, de clientes, de condiciones, de performance y también de que todos los socios acepten que entre a la sociedad, entonces es una de muchas cosas” (Miembro firma de auditoría, 2016).

“Lo que sí, es que trabajar en estas empresas es una decisión muy importante, es una apuesta de vida, porque se debe pasar por muchos filtros, retos y cargos para llegar hasta la cúspide (lo cual supone un período de 3 a 4 años aproximadamente en cada categoría; claro está, dependerá de los rendimientos de cada persona), cosa que no todos logran pero que es un gran incentivo para continuar en la misma, además de la apuesta que la empresa hace con su gente desde el primer momento que ingresan a la compañía, en cuanto a capacitaciones y formación del cargo que va a desempeñar. Es una decisión de vida, esta es una carrera a 20 años o más, nosotros empezamos acá desde que somos estudiantes y vamos ascendiendo” (Miembro firma de auditoría, 2016).

Uno de los aspectos que más sobresalió durante las entrevistas es que las firmas reconocen que son “tan imperfectas como personas las conforman”, de modo que tienen que estar en constante cambio y renovándose a diario, para estar a la vanguardia de las nuevas innovaciones y avances que se hagan en su campo de acción. “Todos los días tenemos que cambiar, estas organizaciones son muy dinámicas. En este momento nuestra firma tiene más de 1.500 personas. Ahora mismo está la generación *Millennials*, nosotros tenemos que estar preparados y hacer los cambios necesarios para asegurarnos que los *Millennials* encuentren una firma donde ellos se sientan retados para trabajar y les guste” (Miembro firma de auditoría, 2016); todo esto manteniendo

una muy buena comunicación al interior de la firma, de modo que desde el más chico de la empresa pueda acercarse donde un socio que es la cúspide en la pirámide de mando y solicitar ayuda; comunicación que se refuerza con una labor adicional que tienen las personas con altos cargos y es que en algunas de estas firmas implementan una estructura de “aconsejados”, que son los más chicos en labores de la empresa, para lograr que estos tengan una buena carrera dentro de la firma; así pues los socios apadrinan a los gerentes, los gerentes a los seniors, y los seniors a los asistentes. Adicionalmente, de constantes evaluaciones de desempeño en el transcurso del año que demuestran los avances de cada uno.

Otro aspecto importante conocido en las auditorías, es el reconocimiento que los entrevistados le hacen a todas las personas que trabajan en la firma, que se materializa en la admiración que sienten por el trabajo diario que todos desarrollan, por llegar hasta donde han llegado al interior de la misma, por verlos lograr sus objetivos profesionales y por ser personas, que sin importar las adversidades que se les presentaron en el camino, perseveraron y hoy están donde están por ese esfuerzo y esa pasión que le imprimen a lo que hacen. Por eso, estas empresas a la hora de hacer la elección de personal, mencionan que no sólo se fijan en las evaluaciones técnicas, de conocimiento y del intelecto, sino que tienen un alto valor el reconocimiento de las capacidades del ser; las firmas buscan personas que tengan ese ánimo por superarse, por crecer profesionalmente y personalmente, personas comprometidas con su proyecto de vida, personas con liderazgo que no se les dificulte trabajar en equipo, que puedan comunicarse y adaptarse a los cambios, personas que verdaderamente quieren salir adelante y que les apasione lo que hacen.

Finalmente, al consultarles por aquello que cambiarían en la organización, mencionan aspectos como mejorar la remuneración salarial, la comunicación interna y evaluar previamente el plan de vida de los aspirantes a contratar versus lo entregado por la firma y sus objetivos corporativos, a fin de que exista coherencia entre parte y parte. Comparto algunas de las respuestas textuales de nuestros miembros invitados:

“Cambiaría el sistema de compensación“, “Que se diera un mayor balance entre vida laboral y vida familiar”, “La importancia que se le da a la calidad de vida de los trabajadores, creo que se debe hacer más énfasis en esto, y mejorar la remuneración salarial”, “Los horarios que no fueran

tan largos, más actividades de integración para que las personas se conozcan más, ya sean una al mes, cada dos meses para compartir con los compañeros, porque además con el teletrabajo las personas ya casi no vienen, entonces creo que hacen falta esos espacios”, “Le cambiaría la comunicación porque somos una empresa tan grande, tan mundial, estamos en varias partes del mundo y tenemos una sola metodología en el mundo, pero todo cambia ya a nivel cultural, entonces la comunicación cuando ya se aterriza a las personas, a las culturas, dar exactamente el mismo mensaje colombianizado o llevado a cualquier país, incluso dentro de Colombia, porque cualquier ciudad es diferente” (Miembro firma de auditoría, 2016).

5. Conclusiones

Luego de recorrer todo un camino bibliográfico pasando por el análisis de causas, consecuencias e impactos, y por las percepciones entregadas por los sujetos de las empresas en estudio; se puede concluir que en esencia existe rotación de personal en las firmas de auditoría con un porcentaje del 30% anual, donde sobresalen diferentes causas generadoras, que involucran variados componentes desde expectativas personales, salariales, de beneficios, calidad de vida, hasta la coherencia con la estructura de la organización.

En esta línea, son notables los esfuerzos que han realizado estas empresas por crear y ofrecer planes de retención a sus empleados actuales; sin embargo, se identifica la ausencia de consulta a los empleados, para conocer de primera mano sus necesidades y expectativas.

De allí, nace una necesidad de reforzar aquellas estrategias de retención actuales, debido a que otorgándole mayor participación a los aspectos motivadores “logro, reconocimiento, trabajo en sí mismo, responsabilidad, avance, crecimiento” (Herzberg, 2003, p. 6), se posibilita el enfoque en las causas en que están apoyando los empleados sus decisiones de retiro.

Un factor que sorprende –en este análisis– con un poder en términos de protecciones futuras de corto plazo, es la llegada de la nueva generación que cada vez va aumentando dentro del porcentaje poblacional a nivel mundial... Los *Millennials*, Generación Y o Nativos Digitales, es decir, los nacidos entre 1980 – 2000, ya que entre sus objetivos están el “reinventar, inventar, innovar y emprender nuevos desafíos constantemente” (Álvarez, 2014, p. 1). Generación para

la cual, se vislumbra, las empresas de auditoría no se encuentran preparadas. Esto se debe a la versatilidad que traen consigo estas personas, la agilidad para relacionarse, su seguridad para exponer puntos de vista ante cualquier audiencia, su capacidad crítica y el constante movimiento, así como el deseo de “tener el control entre su vida laboral y personal” (Álvarez, 2014, p. 2) que son entre otros, elementos que determinan un reto para las organizaciones en general, pero más aún para las empresas objeto de estudio, donde se le apuesta a una decisión de vida, donde la permanencia y constancia juegan un papel importantísimo, pero quizás vaya en contravía de esta nueva concepción.

Sin embargo, hay algo claro, y es que sea cual sea el motivo por el cual se genera la rotación de personal, este va a representar un efecto negativo e importante para la empresa, traducido en términos económicos, en gestión del conocimiento, en procesos y en el desgaste comunicacional ante los clientes, por los cambios sufridos en el equipo de trabajo destinado para esa labor; el desafío será tener el control sobre este fenómeno.

De esta manera y con todo lo contemplado hasta el momento, se hace prudente invitar a que las gerencias de hoy se tomen un espacio para reevaluar la forma de administración que están implementando en sus empresas, enfrenten los retos que tienen y se preparen para los venideros, enfocando sus esfuerzos en aspectos como:

1. Analizar la relación costo – beneficio de la rotación de personal con las implicaciones que esto genera, como son los altos costos de inducción y entrenamiento, el tiempo para cubrir las vacantes, las cuales aumentan las actividades de transferencia de conocimiento y generan pérdida de continuidad en la ejecución de las actividades.
2. Desprenderse de paradigmas y suposiciones de lo que creen que quieren o esperan los empleados.
3. Realizar sondeos a los empleados para conocer sus necesidades, gustos y preferencias en los servicios que les gustaría obtener por parte de Recursos Humanos; para esto es necesario instruir a dicha área, con el fin de que realicen una búsqueda innovadora en donde sus resultados generen la satisfacción tanto de necesidades ya conocidas por los empleados, como las no conocidas ni siquiera por ellos mismos, y que pueden no implicar directamente retribuciones tangibles de dinero.

4. Diseñar una propuesta de valor capaz de incentivar al empleado y, más aún, que contribuya a captar y a retener al personal idóneo.
5. Concientizar al personal interno de ser abiertos al cambio y la importancia de su rápida adaptación y disposición a entornos fluctuantes.

Poner en práctica estos aspectos facilitará la estabilidad de los empleados, dar lugar para las nuevas visiones humanas en el campo empresarial, el logro de las metas y la creación de una cultura organizacional coordinada con la percepción positiva del cambio, como una oportunidad para el desarrollo de mejores productos y servicios y la creación de nuevas necesidades al mercado que resulte en sostenibilidad de la empresa y, a su vez, estabilidad para el empleado.

Referencias

- Alcandré Payat, M. (25 de Agosto de 2010). *¿Qué pueden esperar los empleados de su empresa?* Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/que-pueden-esperar-empleados-empresa/>
- Alto Nivel, A. (28 de Noviembre de 2011). *Alto Nivel*. Obtenido de Rotación de personal y su impacto en la empresa: <http://www.altonivel.com.mx/17280-rotacion-de-personal-y-su-impacto-en-la-empresa.html>
- Álvarez, E. (2 de Enero de 2014). *La generación del Milenio o Generación Y*. Obtenido de Colombia Digital Web site: <http://www.colombiadigital.net/actualidad/articulos-informativos/item/6210-la-generacion-del-milenio-o-generacion-y.html>
- Association American Accounting, A. (2010). *Concepto de auditoría (American Accounting Association) Recopilado por Torres Rojas, Héctor*. Obtenido de <http://aaahq.org/>: https://docs.google.com/document/d/1nTuSgffyvlSwLdkRFXIGzO2Yn9bm3Aq14fFF_GQzAfA/edit
- Barragán Codina, J., Castillo Villarreal, J., & Guerra Rodríguez, P. (2009). La retención de empleados eficientes: importancia estratégica de la fidelización de los empleados. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 145 - 159.
- Bordón, L. (24 de Abril de 2012). *abc color Trabajo y Tecnología - El valor del trabajo*. Obtenido de Trabajo y Tecnología: <http://www.abc.com.py/edicion-impresa/suplementos/escolar/el-valor-del-trabajo-393277.html>

- Calderón, F. (01 de Agosto de 2014). *OCC Mundial Revista Forbes*. Obtenido de 5 Predicciones en Recursos Humanos: <http://www.forbes.com.mx/5-predicciones-en-recursos-humanos/#gs.tbG8x60>
- Chávez Hernández, N. (07 de 11 de 2008). *Gerencia y negocios en Hispanoamérica, Involucrar y comprometer al empleado: Clave del éxito de una organización*. Obtenido de [degerencia.com](http://www.degerencia.com) - Involucrar y comprometer al empleado: Clave del éxito de una organización:
http://www.degerencia.com/articulo/involucrar_y_comprometer_al_empleado
- Consultorio Contable Universidad EAFIT, E. d. (2010). *Universidad EAFIT*. Obtenido de Remuneración Laboral Boletín Nro. 39:
<http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/consultorio-contable/Documents/boletines/comercial-laboral/b7.pdf>
- Drucker, P. F. (2007). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Echeverría, A. (s.f.). *15 características del empleado ideal, 15 Traits Of The Ideal Employee*. Obtenido de Capital OnLine Web site: <http://www.capital.cl/vida-y-estilo/2013/04/26/090442-15-caracteristicas-del-empleado-ideal>
- empleo.com, R. (2011). *Contendio@empleo.com, empleo.com*. Obtenido de Salario emocional: estrategias para fidelizar a sus empleados:
http://www.empleo.com/colombia/investigacion_laboral/salario-emocional-estrategias-para-fidelizar-a-sus-empleados/8801711
- Escobedo Muñoz, A. C. (02 de Diciembre de 2013). *Rotación de Personal*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/rotacion-de-personal/>
- Florentine, S. (22 de Enero de 2015). *Cio.com América Latina - 10 Formas de mejorar la retención de empleados*. Obtenido de Cio.com América Latina Traducción: Elibeth Eduardo: <http://www.cioal.com/2015/01/22/10-formas-de-mejorar-la-retencion-de-empleados/>
- Gil, F. (21 de Enero de 2014). *La verdadera causa de la rotación de personal*. Obtenido de [Semanaeconómica.com](http://semanaeconomica.com):
<http://semanaeconomica.com/transformandotalento/2014/01/21/la-verdadera-causa-de-la-rotacion-de-personal/>
- González Miranda, D. (2009). Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45-72.
- González Miranda, D. R. (2013). El juego estratégico en la retención del personal clave. Una reflexión crítica a partir de la teoría de juegos. *Revista Administración y Organizaciones* Año 16 N.30.

- Hall, R. H. (1996). *Organizaciones, Estructuras, Procesos y Resultados*. Atlacomulco: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.
- Herzberg, F. (Enero de 2003). Una vez más: ¿Cómo motiva a sus empleados? *HARVARD BUSINESS REVIEW HBR SERIE CLÁSICOS*, 3 - 11. Obtenido de HARVARD BUSINESS REVIEW HBR Serie Clásicos.
- Jiménez Jiménez, A., & Bueno Blanco, J. (2003). *¿Qué motiva a sus colaboradores?: No hay recetas. Descúbralo y mejore el rendimiento*. Madrid: Fundación Confemetal.
- López Gallego, F., & González Miranda, D. (2010). *Sociología de la empresa*. Cali: Siglo del Hombre Editores.
- Miembro firma de auditoría, M. (Junio de 2016). Entrevistas a personal miembro de las Big Four Audit Socios, Gerentes y personal de Recursos Humanos. (L. M. González Vergara, Entrevistador)
- Páez, C. (21 de Enero de 2002). *Revista Inter-Forum - Rotación de Personal*. Obtenido de Revista Inter-Forum "La mejor fuente de información de Iberoamérica y el Caribe": <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/012102negocios2.html>
- Podesta Correa, P., & Jurado Jurado, J. C. (2005). Fundamentos del saber administrativo. *Revista del Centro de Investigación Universidad La Salle*, 27-42.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración*. México D. F: Pearson Educación.
- Rojas, K. (01 de Mayo de 2015). *La Divisa del Nuevo Milenio - Rotación Laboral*. Obtenido de Conocimientosweb.net: <http://www.conocimientosweb.net/zip/article1938.html>
- Russo, D. (09 de Enero de 2010). *Leaders Summaries* . Obtenido de 17 Reglas para atraer y retener el talento: <https://www.leadersummaries.com/ver-resumen/17-reglas-para-atraer-y-retener-al-talento#gs.HwwFUq8>
- Sánchez, F. (11 de Febrero de 2010). *MBA & Educación Ejecutiva*. Obtenido de 8 Claves para retener el talento humano: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-para-retener-el-talento-humano>
- Sociedades, S. d. (21 de Octubre de 2008). *Supersociedades, Diario Oficial No. 47.151 del 23 de octubre de 2008*. Obtenido de <http://www.supersociedades.gov.co>
- Sundheim, K. (2 de Abril de 2013). *15 Traits Of The Ideal Employee*. Obtenido de Forbes Web site: <http://www.forbes.com/sites/kensundheim/2013/04/02/15-traits-of-the-ideal-employee/#700cf5597c94>
- The Institute of Internal Auditors. (01 de Enero de 2004). *The IIA Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*. Obtenido de The Institute of Internal Auditors: http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/123/Normas_TheIIA.pdf

The Institute of Internal Auditors, I. C. (Enero de 2009). *IIA, Progress through sharing Web Site*. Obtenido de <https://global.theiia.org>

Tito Huamaní, P. (2003). El trabajador es el recurso más valioso de que disponen las empresas. *Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas UNMSM Universidad Nacional Mayor de San Marcos*, 29-33.

Trabajando.com. (11 de Abril de 2012). *Universia.net Deserción laboral: ¿Por qué ocurre?* Obtenido de Universia Perú: <http://noticias.universia.edu.pe/en-portada/noticia/2012/04/11/922501/desercion-laboral-que-ocurre.html>

Trabajando.com, B. (18 de Abril de 2012). *¿Por qué se van los empleados de una empresa?* Obtenido de [www.trabajando.com:](http://ar.trabajando.com/detallecontenido/idnoticia/10282/c/candidato/por-que-se-van-los-empleados-de-una-empresa.html) <http://ar.trabajando.com/detallecontenido/idnoticia/10282/c/candidato/por-que-se-van-los-empleados-de-una-empresa.html>

Vargas Hernández, I. (17 de Enero de 2012). *Expansión en alianza con CNN. "Las 4 reglas para aumentar tu salario"*. Obtenido de Las 4 reglas para aumentar tu salario: <http://expansion.mx/mi-carrera/2012/01/16/las-4-reglas-para-aumentar-tu-salario>

Vargas, I. (11 de Febrero de 2011). *Expansión en alianza con CNN "Rotación laboral, enemiga de la empresa"*. Obtenido de Rotación laboral, enemiga de la empresa: <http://expansion.mx/mi-carrera/2011/02/10/empleo-rotacion-laboral-renuncia-cnn>