



¿Por qué hay rotación de los Millennial en las Firmas de Auditoría en Colombia?

Tatiana Marcela González Rojas¹

Universidad Central de Colombia

Katherine Restrepo Quintero²

Universidad Santiago de Chile

Resumen

La rotación de personal es una problemática en la cual las organizaciones disponen tiempo y recursos para garantizar que los empleados calificados y especializados se vinculen el mayor tiempo posible con la organización, dados los costos intrínsecos que se originan en la capacitación y actualización de los profesionales. En este sentido, las Firmas de Auditoría, usan sus recursos para el sostenimiento de condiciones e implementación de estrategias que contribuyan a la satisfacción laboral; este artículo responde ¿Cuáles son los factores que inciden en la rotación del personal en las Firmas de Auditoría en Colombia teniendo en cuenta la convergencia de la generación millennial? Para ello, se hizo una investigación cualitativa, que aplicó entrevistas a socios, gerentes y contadores vinculados a las Firmas de Auditoría en Colombia. Dentro de las conclusiones se pudo evidenciar que la apertura económica y la creciente expansión del mercado ha permitido que los millennial encuentren nuevas oportunidades y satisfagan el deseo de crecimiento en su vida personal, de esta manera las estrategias usadas organizacionalmente quedan limitadas, dado que es impredecible reconocer en qué punto de desarrollo profesional los colaboradores se sentirán insatisfechos al identificar que el mercado laboral y mundial puede ofrecerles un panorama de crecimiento mayor, por lo cual se hace necesario que las Firmas de Auditoría presenten planes de crecimiento que sean realizables.

Palabras Clave: Rotación de personal, Firmas de Auditoría, generación millennial, gestión del recurso humano

Introducción

La rotación de personal es un tema al que se le presta una alta atención debido a que implica un aumento de gastos en algunas ocasiones no programados, aunado a la enseñanza y la capacitación del nuevo personal que debe estar en las condiciones indicadas para desarrollar sus labores de manera óptima, por lo que “las firmas de contadores públicos enfrentan el desafío (...) [de] contratar y capacitar nuevos empleados, [lo cual] es costoso” (Hughen, Lin, Lisic, & Chi, 2012, pág. 101). No se trata de una situación nueva, este fenómeno se presenta constantemente en las organizaciones; de igual manera, repercute en la relación de la Firma con el cliente, por los percances que pueda ocasionar.

¹ Contadora Pública y Magister en Organizaciones de la Universidad Central de Colombia, con experiencia en auditoría y revisoría fiscal en empresas de sector real y financiero y contabilidad en empresas del sector tecnológico. Correo electrónico: tgonzalezr@uccentral.edu.co ORCID <https://orcid.org/0000-0003-4974-461X>

² Contadora Pública del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Magister en estudios y gestión del desarrollo de la Universidad de la Salle; estudiante del doctorado en Contabilidad de la Universidad Nacional de Rosario - Argentina. Investigadora en las áreas de investigación contable, perspectiva crítica de la contabilidad, economía circular y estudios de género en contabilidad. Líder del Semillero de Investigación Contable Norma Peralta de la Universidad Santiago de Chile (Chile). Correo electrónico: Katherine.restrepo@usach.cl ORCID <https://orcid.org/0000-0002-5305-9992>

De acuerdo con los informes de sostenibilidad de las Firmas, entre 2018 y 2019 presentaron las siguientes tasas de rotación: Ernst & Young, 17% y 21%, KPMG y PricewaterhouseCoopers 28% y 30% respectivamente. Así mismo, se evidenció que, en Colombia, contaban con 4.815 empleados para 2018, número que aumentó en un 5% al 2019, para un total de 5.068 empleados. (KPMG Colombia, 2020; EYGM Limited, 2019; PricewaterhouseCoopers, 2020). Un punto neurálgico de la rotación se origina en el reemplazo de un colaborador, que puede llevar de 6 a 9 meses y los sobrecostos oscilarán hasta en un 150% del costo total anual que se pagaría por este. Es importante indicar que los costos no son retribuíbles para las organizaciones, ya que deben ser asumidos, si éstas desean ser competentes dentro del mercado de servicios (Empresarial & Laboral, 2017; Deloitte & Touche Ecuador Cia. Ltda., 2019).

Es de resaltar que el recurso humano dentro de estas organizaciones posee una tendencia hacia el sentimiento de insatisfacción, a pesar de que las Firmas de Auditoría ofrecen planes carrera que son llamativos bajo la perspectiva de crecimiento profesional el no poder ascender en el tiempo esperado pero obtener una sobrecarga laboral que no es remunerada a totalidad en términos monetarios (horas extra, remuneraciones) ni en tiempos (reposiciones con relación al tiempo invertido en sus labores), conduce a un constante deseo hacia la renuncia de sus labores (Meté, Ünal & Bilen, 2014; Parasuraman & Simmers, 2001; Frone & Rice, 1997). Entre otros aspectos que propenden a la rotación resaltan los horarios laborales que a pesar de que se definen como flexibles deben responder a la totalidad de compromisos que posee la Firma, así mismo, las compensaciones reciben una percepción negativa debido a que se siente que estas no son acordes a la cantidad de trabajo que desarrollan los profesionales, de la misma manera, la comunicación y el estilo de trabajo propenden para debilitar el compromiso de los colaboradores quienes no están dispuestos a un sacrificio total de su vida personal sino que se encuentran en búsqueda de un equilibrio con su vida profesional (Delgado, 2019), estos son factores para resaltar dada su influencia en la salida de colaboradores de las Firmas de Auditoría.

Entonces, la rotación de personal puede explicarse debido a la: insatisfacción personal por no ascender (longevidad en el cargo), síndrome de *burnout*, baja remuneración, largas horas de trabajo irregular, relaciones laborales, horas extra, generación, entre otros; motivos que llevan a buscar nuevas oportunidades de trabajo por parte de los colaboradores (Meté, Ünal & Bilen, 2014; Parasuraman & Simmers, 2001; Frone & Rice, 1997). Actualmente, el mercado laboral agrupa diferentes generaciones con factores de motivación y satisfacción distintos, de acuerdo con Manpower Group (2016) para 2020 más de un tercio de la fuerza laboral estaría compuesta por *Millennial*, debido a que a la fecha de la investigación, se tenía la siguiente composición generacional en el mercado: *Millennial* 35%, *X* 35%, *Z* 24% y *Boomers* 6%, estos datos permiten evidenciar que es necesario estudiar con mayor atención las intenciones de rotación de los *Millennial*. En síntesis, a pesar de que las organizaciones adecuan periódicamente sus estrategias de retención de personal, se sigue presentando el fenómeno de una alta rotación, por tanto, este artículo responde ¿Cuáles son los factores internos que inciden en la rotación del personal en las firmas en Colombia teniendo en cuenta la convergencia de la generación *millennial*?

Metodología

El estudio tuvo un enfoque cualitativo en que se propone un razonamiento deductivo, para conocer el fenómeno de la rotación de personal en la generación *millennial* dentro de las Firmas de Auditoría en Colombia. Allí, se parte de “situaciones generales (donde) se llegará a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general” (Mendéz, 1995, pág. 135), por tanto su alcance descriptivo, da cuenta de las principales causas de la rotación de personal, en razón de responder a los deseos, necesidades y expectativas de los colaboradores pertenecientes a esta generación, lo cual ubica en un diseño etnográfico enfocado en un grupo delimitado.

Se realiza una revisión documental que precisa los argumentos en torno a factores que inciden en la rotación de personal en las Firmas de Auditoría y el comportamiento de los *millennial*. El instrumento usado para extraer datos y sintetizar información fue la construcción de una matriz cualitativa en la cual se relacionan: autores, año de publicación, factores (organizacionales, de mercado y del individuo) identificados en la decisión de rotar de las publicaciones. Es importante indicar, que la matriz tomó como referente los aspectos dados por Mobley (1979) para contrastar la presencia de estos en las investigaciones actuales, y así definir aquellos factores que son relevantes para la población *millennial*.

En cuanto a las fuentes primarias, se hicieron entrevistas a dos grupos, 1) *millennials* y 2) socios y gerentes que pertenecen a las Firmas de Auditoría en Colombia, quienes, a través de un cuestionario semiestructurado construido con base en la matriz cualitativa y el marco teórico, dieron respuesta a las preguntas definidas en la investigación. Al aplicar el instrumento a ambos grupos, se encontró que el punto de saturación en el grupo 1 se dio con 11³ entrevistados y en el grupo 2 con 3 entrevistados.

Los *millennial* entrevistados, 7 fueron mujeres y 4 hombres, el rango de edad estuvo entre los 24 y 27 años, la experiencia de los *millennial* dentro de la firma osciló de 1 a 5 años, además se hace importante señalar que solo una entrevistada indicó ser madre, el resto no tenían hijos. En cuanto a las entrevistas realizadas a socios y a un gerente de las Firmas de Auditoría, se observó que su tiempo de experiencia se ubica entre los 9 y los 25 años, lo que permite identificar que han escalado jerárquicamente desde el cargo asistente hasta el de gerente o socio respectivamente, por lo cual sus afirmaciones sobre los *millennial* se soportan en las vivencias que han tenido dentro de la Firma.

Después de aplicar el instrumento (entrevista semiestructurada) a *millennial*, socios y gerentes de las Firmas de Auditoría, se realizó la transcripción de cada una de las entrevistas, que fueron ingresadas al *software* para el análisis de datos cualitativo *Atlas.ti*. En esta herramienta cualitativa se hizo una parametrización de los factores organizacionales, de mercado y del individuo como categorías de análisis, lo que permitió relacionar las respuestas de entrevistas con las categorías. En concordancia con el análisis, *Atlas ti* generó mapas de relaciones a través de los cuales se vincularon los factores, hallando las correspondencias sobre la decisión de rotación de los *millennial* en las Firmas de Auditoría en Colombia.

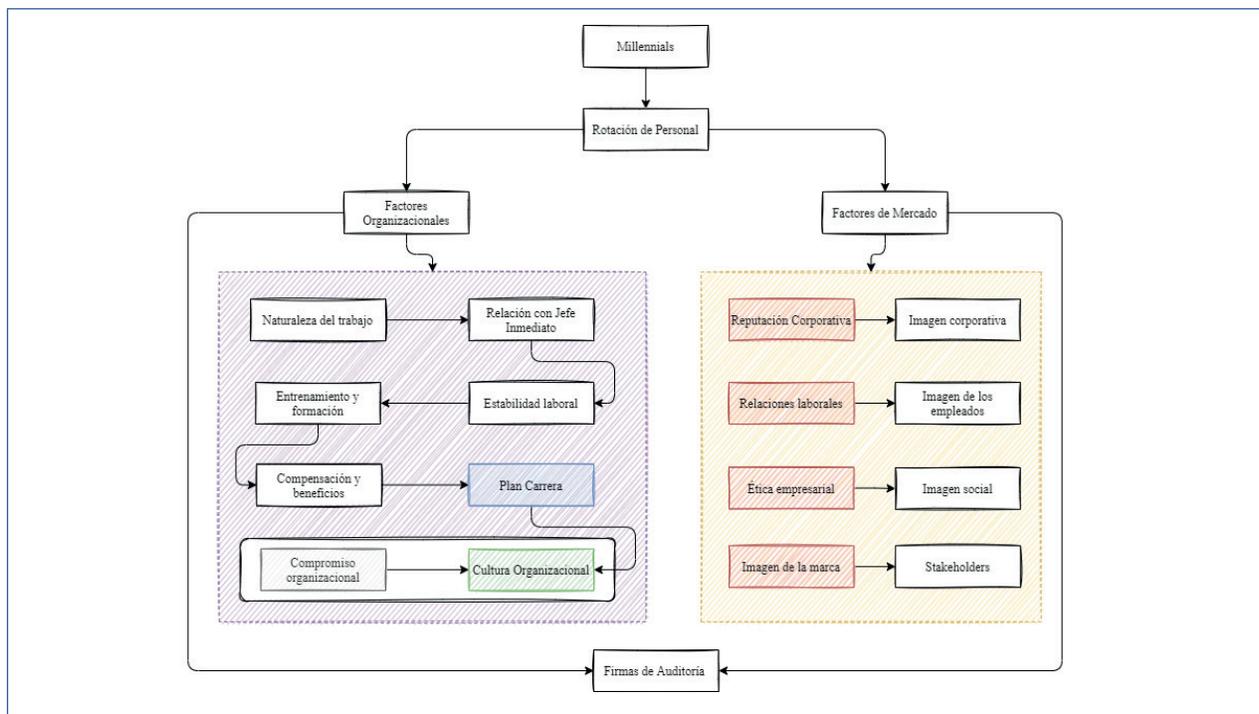
Resultados

Factores externos que inciden en la rotación de personal *Millennial*

Los factores externos, están asociados directamente con la organización y el mercado laboral (Fogarty, Singh, Rhoads, & Moore, 2000; Flores, Abreu, & Badii, 2008; González, 2018; Carranza, Guzmán, & López, 2019), por un lado, se pone de antemano que parte de este fenómeno de rotación de personal responde a la alta competencia por el talento humano calificado, que existe entre empresas de un mismo sector (Buitrago, García, Ruíz, & Suesca, 2017; González, 2018). Por el otro lado, el cambio generacional ha sido un elemento importante en las dinámicas laborales y en los factores de satisfacción que manifiestan abiertamente estos grupos; de allí, se derivan las nuevas necesidades y beneficios que buscan los colaboradores para sentirse satisfechos profesionalmente y permanecer en sus lugares de trabajo por un tiempo prolongado. En la ilustración 1 se relacionan los factores externos de acuerdo con la literatura abordada en este trabajo.

³ El grupo de 11 entrevistados estuvo compuesto por personal *millennial* entre los 24 y 26 años, con al menos 1 año de experiencia laboral en Firmas de Auditoría en Colombia (pertenecientes a las Big Four), así mismo, ellos contaban con la característica de haber rotado con lo cual se alcanzó el punto de saturación, identificando de esta manera los factores que llevaron a la decisión de salida de la organización.

Ilustración 1. Factores Externos de la Rotación de Personal: Organizacionales y Mercado



Fuente: Elaboración a partir Mobley, Griffeth, Mano, & Meglino (1979) & Delgado (2019)

Los factores de mercado están estrechamente relacionados con la imagen que proyecta en este caso la Firma de Auditoría, debido a la percepción que tienen sus *stakeholders* de manera global; se puede observar que mientras mejor sea el concepto de los usuarios internos y externos sobre su comportamiento en el mercado (laboral, factores de producción, bienes y servicios, entre otros) más intencionalidad de vincularse con esta compañía tendrán los profesionales. En correspondencia, los factores organizacionales, van a enfocarse en la fidelización del empleado, los cuales se concentran en mostrar la correspondencia entre expectativas del *millennial* y cumplimiento de las condiciones de progresión jerárquica en la organización.

8.1.1. Factores de Mercado

Ilustración 2. Factores de Mercado

Factor	Descripción
Reputación Corporativa	Debe ser entendida como la percepción que se tiene desde el exterior de la empresa o la imagen externa construida (Ahearne, Bhattacharya y Gruen, 2005 mencionado por Schlesinger & Alvarado, 2009), acerca de lo que los stakerholders piensan sobre esta. La reputación es el resultado del proceso de acumulación de información sobre las características valiosas de la empresa (Schlesinger & Alvarado, 2009).
Relaciones laborales	Las relaciones sociales nacen a partir del desarrollo de un aparato categorial para que las funciones se cumpliesen con mayor eficacia, es decir, son relaciones de poder y de intercambio entre dos actores, capital y trabajo (Izquierdo, 2017).
Ética empresarial	Es la actividad empresarial reflexiva ético - crítica, cuya tarea principal es dar razón de los presupuestos morales que conforman y sustentan legitimidad de la empresa, su razón de ser ante la sociedad, su pretención de validez o justicia (García, 2004 mencionado por Calvo, 2014, p. 203)
Imagen de la marca	La imagen de la marca constituye un elemento esencial que atrae a los consumidores y capta su atención, ayuda a generar lealtad en el producto o servicio y en el cliente. A su vez, influye en el proceso de decisión del consumidor, constituye las bases de diferenciación y genera una razón de compra (Aaker , 1991 mencionado por Saltos, Jiménez, & Jiménez, 2016, p. 793)

Fuente: Construcción propia a partir de Calvo (2014), Delgado (2019), Izquierdo (2017), Schlesinger & Alvarado (2009) & Saltos, Jiménez & Jiménez (2016).

Los factores de mercado permiten reconocer las organizaciones desde perspectivas individuales que se desarrollan con base en las acciones de la organización, la responsabilidad con relación a su contexto e inclusive las oportunidades que puede ofrecerle a sus empleados. Aunque estos se encuentran presentes en la rotación de personal no son determinantes; la literatura especializada se ha centrado en un enfoque hacia la satisfacción; es así como la reputación laboral se resalta en Mobley et. al (1979) y Delgado (2019), dando cuenta del posicionamiento de las organizaciones dentro del mercado global. Por su parte, las relaciones laborales son trabajadas por Buitrago, García, Ruíz y Suesca (2017), Nouri y James (2019) y Tubay (2020) allí se destacan los procesos de mentoría que ayudan a percibir la interacción entre colaboradores y superiores en el trasegar de la escala jerárquica hacia las nuevas oportunidades laborales que pueden obtener los colaboradores.

Así mismo, la ética empresarial es mencionada por Mobley et. al (1979), Nouri y James (2019) y Delgado (2019), quienes asocian este factor sobre el valor de pertenencia que tienen los colaboradores con la organización, pero no como un determinante en la salida de la organización. Por último, la imagen de la marca se distingue para Mobley et. al (1979), Nouri y James (2019) y Delgado (2019) quienes mencionan el rol del reconocimiento de las Firmas de Auditoría en el proceso de crecimiento de los profesionales, a pesar de ello, este factor no sobresale dado que la naturaleza del trabajo es el determinante en la rotación laboral de los mismos.

Continuando con el análisis de los factores de mercado y su incidencia en la rotación de personal, basados en los resultados obtenidos en las entrevistas desarrolladas a *millennial* y socios se concluyó que esto no poseen una alta influencia para la rotación de personal; sobre estos factores se destacó que la reputación corporativa, la imagen de marca y las relaciones laborales son percepciones que influyen desde la perspectiva del reconocimiento, además de ello por los beneficios y también planes de crecimiento ofrecidos, así como el ambiente de trabajo que permite a sus colaboradores tener un equilibrio entre su vida personal y laboral, estos aspectos son atractivos para que se dé el cambio de trabajo, sin embargo, el desconocer si es posible acceder a todos los beneficios del mercado laboral y a un crecimiento en un tiempo determinado (dado que en otras organizaciones es incierto conocer los tiempos establecidos para que un profesional crezca en sus rangos salariales y escalas jerárquicas) puede limitar el deseo al cambio, así mismo, el reconocer que muchas labores fuera de la oficina son monótonas y no permiten una proyección más alta, llegan a frenar e influir en que el colaborador permanezca dentro de la Firma (Ramírez, W., comunicación personal, 25 de abril de 2021; Rodríguez, L., comunicación personal, 17 de abril de 2021; Silva, V., comunicación personal, 3 de mayo de 2021)

De igual manera, por parte de los socios se resaltó que a pesar de que las firmas poseen características negativas muchas organizaciones por fuera de este sector también tienen un alto volumen de trabajo lo cual implica para sus colaboradores extensas horas de trabajo, así mismo, se recalca el hecho de que algunos de sus pares con quienes compartieron en la universidad continuaban en cargos que no son directivos o desistieron a laborar en un mercado profesional por los bajos salarios, con lo que se resaltaba que las oportunidades que ofrecían las Firmas de Auditoría a pesar de que tenían un grado de compromiso alto e inclusive un sacrificio en aspectos de la vida personal, permitían el posicionamiento razón por la cual no veían una amenaza a nivel de mercado, sin embargo, se enfatizaba que la oferta de mejores salarios y una alta valorización de la experiencia profesional de los colaboradores de Firmas de Auditoría si influía en la rotación de personal (Chavez, S., comunicación personal, 12 de mayo de 2021; Diaz, C., comunicación personal, 13 de mayo de 2021; Pérez, L., comunicación personal, 29 de junio de 2021).

8.1.2. Factores organizacionales

Ilustración 3. Factores Organizacionales

Factor	Descripción
Cultura Organizacional	"Refiere al conjunto simbólico que da sentido a las acciones y orienta el comportamiento de las personas en el ámbito laboral cuyas expresiones se manifiestan en indicadores tangibles e intangibles susceptibles de ser medidos en correspondencia con los objetivos proyectados de la organización." (Serrate, Portuondo, Sánchez, & Suárez, 2014, pág. 3)
Naturaleza del trabajo	Este factor evalúa las características de las organizaciones así como la percepción que poseen los empleados de esta, basados en los objetivos, su misión, su cultura, apoyo y compromiso, retroalimentación, reconocimientos y compensación, competencia técnica y su estructura. (Sáenz, 2005)
Compensación y beneficios	La compensación es el conjunto de las gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su labor (Werther & Davis, 2008, pág. 342). Por su parte, los beneficios son prestaciones que otorgan las empresas (voluntaria o por alguna decisión legal o convencional), estos beneficios deben ser percibidos por los empleados lo que contribuye a mantenerlos motivados (Nazario, 2006, pág. 136).
Plan Carrera	El objetivo del plan carrera es la formación de los empleados dentro del entorno laboral, para cubrir puestos que van a quedar vacantes o de nueva creación (...), para ello la organización debe tener en cuenta la necesidad y característica del colaborador, así como sus aptitudes, competencia y factores personales más allá de su puesto de trabajo (Poveda, 2014)
Relación con Jefe Inmediato	El jefe es identificado como la autoridad, al respecto el liderazgo es identificado como un factor para la elección de la organización a la cual pertenecer. La comunicación suele ser un determinante, dado que la generación millennial posee una capacidad de escucha activa y ven a todos como semejantes (Gutiérrez, Posada, & Gonzales, 2017).
Estabilidad laboral	"El principio de estabilidad supone que el trabajador, en desarrollo de su contrato de trabajo o cualquiera que sea el tipo de vinculación laboral que ostente, tiene derecho a que mientras se mantengan las causas o motivos que dieron origen al vínculo laboral, puede continuar prestando sus servicios, salvo que el empleador de por terminado el contrato" (Romero, 2016, pág. 8)
Entrenamiento y formación	"La capacitación es un proceso, que parte de la comparación entre las necesidades para cubrir cada puesto y la formación previa que tiene el individuo que lo ocupa, a partir de ahí, se trabaja para cubrir esa brecha." (Böhrt, 2000, pág. 124)
Compromiso organizacional	Se considera como un vínculo entre la organización y los trabajadores (Báez Santana et al mencionado por Coronado et. al, 2020). A su vez es la preocupación del empleado por la empresa y viceversa, este representa una garantía en los resultados relevantes para la organización, como son: productividad y actitud de los empleados. (Coronado, Valdivia, Aguilera, & Alvarado, 2020)

Fuente: Construcción propia a partir de Böhrt (2000); Nazario (2006); Serrate, Portuondo, Sánchez, & Suárez (2014); Poveda (2014); Romero (2016); Delgado (2019) & Coronado, Valdivia, Aguilera, & Alvarado (2020)

En cuanto a los factores organizacionales, estos evidencian la preparación de la Firma de Auditoría para valorar las actividades desarrolladas por el colaborador dentro de un contexto laboral estresante que intenta usar herramientas para propender por un clima organizacional bueno; para tener una mejor comprensión se ubican los factores en una ruta que va conduciendo hacia el compromiso organizacional. De este modo definen una postura clara del colaborador sobre su intención de cambiar de Firma Auditora, en la medida que consolidan el clima laboral y las condiciones de la labor desarrollada en las actividades ordinarias de su ejercicio profesional. Aquí se distinguen naturaleza del trabajo, compensación y beneficios, plan carrera y compromiso organizacional, dado que estos factores enfrentan al colaborador con sus posibilidades y retribuciones *versus* la satisfacción ejecutar su labor.

Las entrevistas de los *millennial* se resaltó la naturaleza del trabajo como el factor de mayor influencia debido a las características de las labores que desarrollaban los colaboradores, en las cuales sobresalía el compromiso que deben tener entregando la totalidad de su tiempo para alcanzar los objetivos y de esta manera alcanzar sus metas personales con relación a ascensos, de esta manera la sobrecarga laboral también adoptaba una naturaleza en las labores, dado que al tener rotación de personal constante la labor que desempeñaba por un colaborador debía ser asumida algunas veces por otro profesional que en ocasiones no tenía ni el conocimiento ni la experiencia para asumirlo, con lo cual las tareas podían atrasarse y así mismo la presión para el equipo de trabajo aumentaba. En continuidad se relaciona el poco tiempo que existe para el desarrollo de las labores con lo cual los profesionales no solo deben sacrificar su tiempo de ocio en algunos momentos del año (temporadas definidas para la labor de auditoría y revisoría), sino que adicional, al tener siempre el tiempo contado es imposible obtener una retroalimentación del trabajo desempeñado, por lo cual el profesional se limita a “saber hacer” (Chavez, S. comunicación personal, 12 de mayo de 2021; Marulanda, J. comunicación personal, 25 de abril 2021; Ramírez, L. comunicación personal, 17 de junio 2021; Rodríguez L. comunicación personal, 17 de junio 2021).

Por su parte, las compensaciones y beneficios toman fuerza en la decisión de rotación en el momento que los colaboradores deben permanecer altas horas en sus labores dentro de la organización y esta no les cubre los gastos incurridos, este fenómeno se presenta de acuerdo a los clientes y grupos de trabajo establecidos, y aunque no es un fenómeno del todo constante si influye en la calidad de vida que los colaboradores pueden tener, así mismo, la insatisfacción que se produce al no sentirse bien retribuidos por el trabajo desarrollado y comparando los salarios que se poseen entre Firmas de Auditoría y mercado laboral, imponen un deseo de cambio en los profesionales; Por otra parte, al alcanzar un nuevo rango profesional y adquirir una mayor remuneración es evidente también el crecimiento en las responsabilidades y tareas, por lo cual, no es posible para los profesionales invertir ese ingreso extra en tiempo de ocio, sino que por el contrario el disfrute de este se realiza dentro de las labores en la Firma (Arango, K. comunicación personal, 02 de mayo 2021; Arévalo, N. comunicación personal, 25 de abril 2021; Marulanda, J. comunicación personal, 25 de abril 2021; Mejía, R. comunicación personal, 1° de mayo 2021).

Respecto, del compromiso organizacional sobresale como un factor que fideliza a los colaboradores el sentido de pertenencia se formenta en las Firmas de Auditoría de manera que los colaboradores adhieren a sus objetivos los de la organización de tal forma que se incrementa el valor de las labores que desempeñan, así mismo, se busca alcanzar el crecimiento profesional y personal y aumentar el valor de la organización, sin embargo, cuando se da un incumplimiento de las promesas que se encuentran inherentes en el plan carrera que se ofrece, los profesionales bajan su rendimiento en las labores lo cual repercute directamente en el compromiso con la Firma, que resulta en una búsqueda de alternativas para rotar; atado a este factor, se encuentra la relación con el jefe inmediato, este sobresale en la medida que respalda la motivación que puede poseer un colaborador, en la medida que una comunicación asertiva con su líder influye el desarrollo profesional, de esta manera se fortalece el compromiso en sus labores que resultaría en mejores resultados, sin embargo, si fuese la relación negativa no existirían expectativas que potencien las labores por desarrollar (Arango, C. comunicación personal, 1° de mayo 2021; Arango, K. comunicación personal, 02 de mayo 2021; Arévalo, N. comunicación personal, 25 de abril 2021; Chavez, S. comunicación personal, 12 de mayo 2021; Díaz, C. comunicación personal, 13 de mayo 2021)

Factores individuales que inciden en la rotación de personal

Ilustración 4 Factores individuales

Factor	Descripción
Proyecto de Vida	El proyecto de vida es la visualización del sentido de vida del sujeto; es un recurso que permite al individuo organizarse en la vida presente y orientar los esfuerzos en una dirección específica, es la visión de lo que se quiere ser, hacer y vivir es la imagen que define el sentido de personalidad, el estilo de la persona y los objetivos de realización. (Tintaya & Portugal, 2009, p. 16)
Intereses personales y familiares	Son los factores determinantes en el individuo en torno a los cuales se toman decisiones para el proyecto de vida y la proyección profesional, lo cual repercute en el desarrollo de éste dentro de la organización. (Construcción propia)
Proyección profesional	"Se entiende como la cualidad trascendente del profesional como peculiaridad creativa, innovadora y transformadora alcanzada, que propende al desarrollo humano y que permite una proyección que rebase los marcos actuales de desempeño" (Valera, 2010 p. 127).
Equilibrio entre vida laboral y personal	El desequilibrio entre estos factores genera conflicto que se relaciona con resultados negativos tanto para el individuo como para la organización, en la disminución del rendimiento como en la satisfacción del individuo (Kreiner, 2006 mencionado por Rodríguez, 2016 p. 34), para ello se hace necesario implementar políticas para la conciliación trabajo-vida además de contar con una cultura corporativa que apoye las políticas (Rodríguez, 2016 p. 35).
Calidad de vida	Es una medida compuesta de bienestar físico, mental y social, como la percibe cada individuo y cada grupo, y de felicidad, satisfacción y recompensa (Levy y Anderson, 1980, mencionado por Ardila , 2003, p. 163). Además, es considerada como la sensación subjetiva de bienestar del individuo (Chaturvedi, 1991, mencionado por Ardila , 2003, p. 163)

Fuente: Construcción propia a partir de Böhr (2000); Nazario (2006); Serrate, Portuondo, Sánchez, & Suárez (2014); Poveda (2014); Romero (2016); Delgado (2019) & Coronado, Valdivia, Aguilera, & Alvarado (2020)

A diferencia de los factores externos, los factores individuales ofrecen una perspectiva más amplia dentro del fenómeno de la rotación, dado que en estos sobresalen características particulares como: edad, género, nivel educativo e incluso expectativas de vida. En la revisión bibliográfica se observó que existe un impacto alto de los factores individuales en el compromiso organizacional (Aryee, Wyatt, & Min, 1991; Al-Shbiel S. , Akram, Al-Shbail, & Al-Mawali, 2018), que se refleja directamente en el desempeño y la efectividad del empleado en el desarrollo de sus labores. Así mismo, se recalca que la claridad de objetivos y metas contribuye a que el colaborador se alinee con los propósitos corporativos. Entonces, la influencia de los factores individuales recae en la satisfacción que puede tener un empleado, tomando en cuenta: salario, entorno laboral, retos profesionales, entre otros, que corresponden con las tareas a desempeñar por los empleados (Reed, Kratchman, & Strawser, 1994; Tubay, 2020).

Como se observa en la ilustración 4 los factores individuales son 5, estos tienen una mirada más subjetiva y sujeta a las ambiciones personales y profesionales que definen los empleados en un ámbito integral. Por lo tanto, tienen una alta influencia en la rotación de personal en las Firmas de Auditoría, pues aunque estas multinacionales cuentan con espacios para la dispersión, el compartir entre pares y familia, los niveles de estrés son tan altos, por el volumen de actividades que deben entregar a los clientes, lo cual repercute en el grado de satisfacción que el profesional puede sentir dado que siempre el logro de objetivos profesionales implicará el sacrificio de expectativas personales. De esta manera, la proyección profesional y el proyecto de vida tendrán una disparidad en la que el individuo deberá reconocer basado en sus creencias, conocimientos y deseos cual prima, lo que influye en la calidad de vida del colaborador.

Por su parte, al analizar los factores individuales según los resultados obtenidos de las entrevistas se menciona que los intereses profesionales y personales de los *millennial* están de la mano, de esta manera no hay un deseo asociado a sacrificio en ninguno de los dos aspectos de la vida, así se crea una disyuntiva con relación al comportamiento que tenían generaciones que anteceden a los *millennial*, por lo cual se ha dificultado la continuidad de esta generación dentro de las Firms, debido a que para captar su compromiso y mantenerlo deben elaborar estrategias que representen valor para el profesional, es por ello que la desilusión o insatisfacción puede recaer en la salida de colaboradores, como resaltaron los socios el mayor peligro en la permanencia de los colaboradores *millennial* esta asociado al incumplimiento de metas personales (como lo pueden ser ascensos o accesos a nuevas oportunidades académicas e inclusive nuevas oportunidades personales y profesionales alrededor del mundo), que a su vez se relacionan con el acceso a nuevas fuentes de información que generan una apertura a expectativas y sueños (Arango, C. comunicación personal, 1° de mayo 2021; Chawez, S. comunicación personal, 12 de mayo 2021; Díaz, C. comunicación personal, 13 de mayo 2021; Pérez, L. . comunicación personal, 29 de junio 2021; Silva, V. comunicación personal, 3 de mayo 2021)

Relación factores que inciden en la rotación de personal millennial

La rotación de personal en la Firms de Auditoría responde a una combinación de factores externos e individuales, de acuerdo con el rastreo de información en bases de datos se encontró que de los 20 artículos analizados sobre este fenómeno, los factores que más influyen la toma de decisión de rotar de una Firma de Auditoría a otra fueron: Proyecto de vida (17)⁴, proyección profesional (15), naturaleza del trabajo (14), plan carrera (13), Equilibrio entre vida laboral y personal (13), intereses personales y familiares (12), compromiso organizacional (12), calidad de vida (10). En este sentido, los factores individuales son considerados en su totalidad, de los factores organizacionales solo 4 y no tienen relevancia en la literatura los factores de mercado, ver tabla 1.

⁴ El número que se ubica entre paréntesis corresponde al número de veces que fue mencionado por un autor dentro de las 20 publicaciones analizadas.

Tabla 1. Matriz cualitativa – Factores que inciden en la rotación de personal en las Big Four

Autores		1979	1991	1994	1998	2002	2005	2007	2008	2013	2017	2017	
Factores externos	Organizacionales	Reed, Kratchman & Strawser	Rodriguez	Shafer, Park & Liao	Parker & Kohlmeyer	Joseph, Ng, Koh, & Ang	Flores et al.	Chong & Monroe	Buitrago, García, Ruíz & Suesca	George & Wallio			
		X			X		X	X	X			X	
		X			X		X	X	X		X		X
		X			X				X	X			
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
Factores del individuo	Intereses personales y familiares	Reed, Kratchman & Strawser	Rodriguez	Shafer, Park & Liao	Parker & Kohlmeyer	Joseph, Ng, Koh, & Ang	Flores et al.	Chong & Monroe	Buitrago, García, Ruíz & Suesca	George & Wallio			
		X			X		X	X	X			X	
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
Factores del individuo	Proyección profesional	Reed, Kratchman & Strawser	Rodriguez	Shafer, Park & Liao	Parker & Kohlmeyer	Joseph, Ng, Koh, & Ang	Flores et al.	Chong & Monroe	Buitrago, García, Ruíz & Suesca	George & Wallio			
		X			X		X	X	X			X	
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
Factores del individuo	Equilibrio entre vida laboral y personal	Reed, Kratchman & Strawser	Rodriguez	Shafer, Park & Liao	Parker & Kohlmeyer	Joseph, Ng, Koh, & Ang	Flores et al.	Chong & Monroe	Buitrago, García, Ruíz & Suesca	George & Wallio			
		X			X		X	X	X			X	
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
Factores del individuo	Calidad de vida	Reed, Kratchman & Strawser	Rodriguez	Shafer, Park & Liao	Parker & Kohlmeyer	Joseph, Ng, Koh, & Ang	Flores et al.	Chong & Monroe	Buitrago, García, Ruíz & Suesca	George & Wallio			
		X			X		X	X	X			X	
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								
		X			X								

Fuente: Construcción propia de los autores

Durante la revisión de literatura, así como en la ejecución de las entrevistas se resaltó que los factores de mercado no son altamente influyentes a la hora de rotar, por el contrario, estos se destacan en el momento de buscar alternativas, cuando ya existe un deseo de renuncia a la Firma de Auditoría. Sobresale que la percepción de un *millennial* en torno a una organización diferente a las Firmas de Auditoría varía, debido a que, a pesar de ofrecer mejores salarios, beneficios laborales e inclusive un horario fijo, los *millennial* consideran que se adquiere mayor experiencia en las Firmas de Auditoría y por tanto habrá un desempeño más afín a sus ambiciones profesionales y un acceso a capital social en organizaciones estratégicas (Marulanda, comunicación personal, 25 de abril de 2021; Rodríguez, comunicación personal, 17 de abril de 2021; Arango, comunicación personal, 1 de mayo de 2021).

Sobre los factores de mercado que repercutirían en la decisión de rotación y posterior a la aplicación de las entrevistas se identificó que a pesar de que existe un riesgo latente asociado a las ofertas laborales alternativas que existen en el mercado (Buitrago, García, Ruíz, & Suesca, 2017) este grupo de factores no es el que genera una mayor afectación, basados en que los *millennial* optan por la búsqueda de alternativas solo cuando ya se ha llegado a una insatisfacción; el factor con mayor influencia en la decisión de rotación es el de relaciones laborales dada su relevancia en la comunicación que se desarrolla dentro de las organizaciones y su poder en el desarrollo de cada uno de los *millennial* (Ramírez, 2021; Rodríguez, 2021; Silva, 2021).

Tabla 2. Concurrencia de los factores de mercado en las entrevistas a *millennial*

Entrevista	Relaciones laborales	Ética laboral	Reputación corporativa	Imagen de marca
1	5	7	2	1
2	7	2	1	0
3	3	1	1	0
4	3	1	1	1
5	2	2	0	1
6	0	1	3	0
7	5	1	1	3
8	5	5	3	4
9	6	1	1	3
10	9	1	1	1
11	4	6	2	1
Total general	49	28	16	15

Fuente: Datos tomados de Atlas.ti

En cuanto a las relaciones que se pueden desarrollar en una compañía diferente a las Firmas de Auditoría, se destacó que son pocas, dado que los cargos que se encuentran en la cúspide del organigrama son quienes acceden a tener este tipo de conexiones interpersonales, mientras en las Firmas de Auditoría por las labores que se desempeñan directamente con los clientes el personal de auditoría puede conocer directores y gerentes de los mismos, lo cual hace que el círculo de relaciones personales sea mayor y a su vez represente mejoras en su vida profesional (Mejía, comunicación personal, 1 de mayo de 2021; Rondón, comunicación personal, 17 de abril de 2021; Rosas, comunicación personal, 29 de abril de 2021). Entonces, el acceso a crear redes de capital social que visibiliza la labor del *millennial* como un profesional que aporta a las organizaciones de los clientes, le abre un camino hacia el reconocimiento dentro del contexto en el cual se desempeña.

Así mismo, la imagen de la marca puede repercutir en la opción de cambio de un *millennial* en la medida que, estos analizan las posibilidades de crecimiento profesional, el reconocimiento en el mercado y por ende el prestigio, definiendo las opciones que les daría esa nueva compañía para avanzar dentro de su proyección profesional. Es así que, las Firmas de Auditoría cuentan con sedes en todo el mundo y se han hecho llamar como las “cuatro grandes” o “Big Four”, dados los acontecimientos históricos en el siglo XX; estas ofrecen oportunidades de movilidad para los colaboradores que deseen participar de encargos en otros países, es por ello, que la generación *millennial* decide mantenerse dentro de las mismas, contemplando

cambiar de empleo solo si, existe la opción de mejorar condiciones y beneficios a los que han accedido desde las Firmas de Auditoría (Arévalo, comunicación personal, 1 de mayo de 2021; Marulanda, comunicación personal, 25 de abril de 2021).

Tabla 3. Concurrencia de los factores de organizacionales en las entrevistas a millennial

Entrev.	Naturaleza del trabajo	Compensación y beneficios	Cultura organizacional	Relación con el jefe inmediato	Plan carrera	Entrenamiento y formación	Compromiso organizacional	Estabilidad laboral
1	13	7	5	9	7	1	1	1
2	12	6	5	8	4	3	3	3
3	7	4	3	3	4	3	0	1
4	7	9	1	3	4	1	0	0
5	6	5	8	7	7	1	4	0
6	8	4	4	4	4	1	5	1
7	11	4	4	1	5	3	1	1
8	8	12	7	4	3	3	5	1
9	12	5	9	7	7	6	2	2
10	10	4	7	6	3	6	4	2
11	5	2	5	6	3	2	2	1
Total general	99	62	58	58	51	30	27	13

Fuente: Datos tomados de Atlas.ti

Con relación a los factores organizacionales, la naturaleza del trabajo fue considerado el factor de mayor influencia en la rotación de personal en las Firmas de Auditoría, debido a que contempla: horas trabajadas, volumen de trabajo, encargos de diversos clientes, carga laboral, responsabilidades del cargo, entre otros. Dichos aspectos conducen a los profesionales a reevaluar su permanencia dentro de la Firma de Auditoría, en la medida que tienen impacto en la vida personal. Los entrevistados indicaron que la falta de tiempo para actividades de ocio, compartir con familia y amigos, e inclusive intereses personales, les lleva a sentir una desmotivación, dado que, a pesar de obtener sueldos gratificantes en el contexto monetario, es imposible hacer usufructo de los mismos (Arévalo, comunicación personal, 1 de mayo de 2021; Marulanda, comunicación personal, 25 de abril de 2021; Ramírez, comunicación personal, 17 de abril de 2021; Rodríguez, comunicación personal, 17 de abril de 2021).

Le sigue, la compensación y los beneficios, sobre este se destacó que a pesar de que iniciando su vida laboral los *millennial* encontraron un buen salario y estabilidad en las Firmas de Auditoría, que es superior a lo ofrecido en el mercado laboral promedio (Arango, comunicación personal, 2 de mayo de 2021; Rondón, comunicación personal, 17 de abril de 2021), dicho aspecto, en la medida que se crece dentro de estas organizaciones (lo cual no siempre está atado a un ascenso), los beneficios dejan de sobresalir, el salario puede llegar a no satisfacer a los colaboradores en relación al tiempo invertido en sus labores, adicional a ello, el reconocer y comparar que entre Firmas existen algunas diferencias en beneficios puede generar insatisfacción dentro de los *millennial*. Sin embargo, en el mercado laboral hay compañías que se destacan en el paquete de beneficios y salarios que ofrecen a sus colaboradores, por lo cual los *millennial* adquieren conocimiento y experiencia suficiente para poder acceder a más oportunidades que les ofrezca una mejora en su estilo de vida (Arévalo, comunicación personal, 1º de mayo de 2021; Arango, comunicación personal, 2 de mayo de 2021; Marulanda, comunicación personal, 25 de abril de 2021).

También se destaca la cultura organizacional, allí, al existir unas tradiciones propias de las Firmas Auditoría se hace más sencillo que con el pasar de los años los *millennial* internalicen sus valores y metas, validando un acompañamiento a través de la contratación masiva, donde hay pares (edad, género, generación, motivaciones) que los acompañan en el trasegar dentro de la Firma de Auditoría. Por su parte, la relación con el jefe inmediato da consistencia en el aprendizaje que replica

un proceso de mentoría, en el cual se va adquiriendo experiencia y se va proyectando profesionalmente en esta, solo si hay una empatía entre subordinado y jefe. Finalmente, se llega al plan carrera, que los guía paso a paso en ir avanzando jerárquicamente.

De esta forma, el impacto de los factores organizacionales en la rotación de personal llama la atención a la gestión de las mismas, las cuales deben garantizar condiciones de calidad para los colaboradores siendo necesario generar estrategias para consolidarse como un espacio que permitirá al colaborador lograr sus objetivos personales, profesionales y desde luego, organizacionales. Para ello, se ha estructurado un conjunto de recursos materiales e inmateriales que le permitan al trabajador: a) desempeñarse en un ámbito laboral congruente con su formación; b) adquirir experiencia a partir del cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización; c) alcanzar reconocimiento a nivel de mercado gracias al posicionamiento de la organización; d) contribuir a sus niveles de motivación y satisfacción.

Tabla 4. Concurrencia de los factores de individuales en las entrevistas a millennial

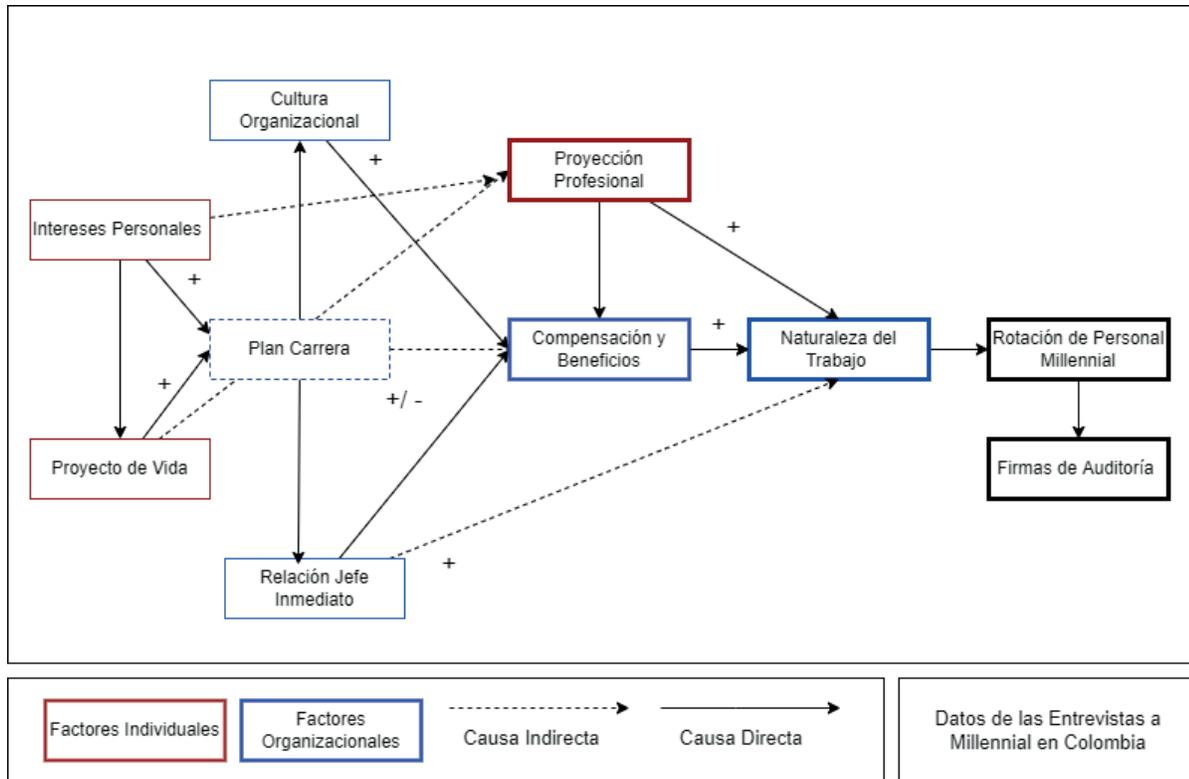
Entrev.	Proyección profesional	Proyecto de vida	Intereses laborales y personales	Equilibrio entre vida laboral y personal	Calidad de vida
1	13	2	7	6	1
2	8	1	2	2	2
3	6	5	1	0	1
4	8	3	4	5	5
5	4	2	3	2	0
6	6	2	0	4	1
7	11	6	1	3	1
8	9	5	8	2	3
9	14	12	7	3	2
10	9	9	9	3	1
11	4	2	4	3	1
Total general	92	49	46	33	18

Fuente: Datos tomados de Atlas.ti

Finalmente, de los factores individuales el de mayor peso fue la proyección profesional, en él indican los entrevistados que cumplir las expectativas sobre el lugar donde consideran que deberían ocupar dentro de la organización, debido a su preparación, experiencia y labor desempeñada, es decir, da cuenta del reconocimiento que tiene el colaborador dentro de la Firma de Auditoría, pues con esto alcanza parte de su realización, personal, profesional y organizacional. (Ramírez, comunicación personal, 28 de abril 2021; Rosas, comunicación personal, 28 de abril 2021; Arevalo, comunicación personal, 01 de mayo 2021)

En cuanto a las entrevistas aplicadas a 11 a *millennial*, 2 socios y 1 gerente que laboran en Firmas de Auditoría en Colombia se halló: (a) los factores de mercado no tienen una relación directa en el fenómeno estudiado; (b) los factores organizacionales tienen mayor peso en la decisión de rotar que los factores individuales; c) aunque la remuneración suele considerarse como un aspecto relevante, las entrevistas indican que es la naturaleza del trabajo y la proyección profesional la que incide en su decisión de rotar.

Ilustración 5. Correspondencia de factores de mayor impacto



Fuente: Datos tomados de Atlas.ti

Los *millennial* son una generación que ha tenido mayor acceso a la información gracias a la internet y los avances tecnológicos que se dieron cuando estos estaban en sus primeros años, esto puede explicar que tengan una percepción diferente sobre el estilo de vida, la proyección profesional y las metas y propósitos que deben cumplir para ser felices. En esta mirada se eliminan los lugares de trabajo para toda la vida, el acceso a un patrimonio a través de deudas vitalicias y se aventuran a conseguir sus sueños: para ellos itinerar, conocer y adquirir experiencias los reta cada día a buscar nuevos escenarios de crecimiento personal y profesional. Fue así, que al indagar cuales aspectos hacen que ellos se planteen y decidan dejar la Firma Auditora sobresale: que la naturaleza de su trabajo en el ámbito de los servicios profesionales contables y aseguramiento de la información es una labor que requiere de tiempo y sacrificio, uno de los elementos que agota rápidamente su satisfacción en la Firma Auditora y les hace pensar que podrían estar otros lugares donde ganen experiencias que les brinden bienestar y felicidad que estar anquilosado revisando documentos de trabajo de un cliente para entregar su contabilidad o auditoría.

Lo anterior, se explica porque ellos visualizan desde muy temprano un camino a seguir, estableciendo un proyecto de vida que conduce al éxito y reconocimiento en las actividades que desarrollan, en este caso, en las Firmas de Auditoría, pero, no es que sigan los mismos pasos de la generación anterior, de limitar su realización personal por estar comprometido con la organización, ellos entienden que estar dentro del mercado laboral es un eslabón, pero que podrían realizar otras actividades que les entregue beneficios inmediatos sin tanto sacrificio. De tal modo, que cuando no se cumplen sus expectativas laborales, empiezan a buscar otras opciones de empleo que les den retos, compensaciones laborales y nuevas experiencias.

En consecuencia, las Firmas de Auditoría han consolidado dichas expectativas a través del plan carrera, que indica los escalones que van a ir subiendo a medida que con el paso de los años se mantengan dentro de la organización, es así, que su apuesta, esta determinada por la cultura organización que brinda las condiciones propias de la dinámica laboral en las compañías multinacionales y define las experiencias que puede comprometerse a entregarle al colaborador, intentando satisfacer sus deseos profesionales, que hacen que olvide sus necesidades personales, pero a mediano o largo plazo estos asuntos juegan en contra de la permanencia del colaborador.

Al ejecutar actividades repetitivas y monótonas con altos niveles de estrés llevan a que el colaborador pueda presentar desinterés por su labor y un estado de desánimo. Sumado a lo anterior, los compromisos familiares por su parte también van condicionando su desempeño en la Firma de Auditoría, lo que puede conducir a evaluar la continuidad en la organización. Por consiguiente, las Firmas de Auditoría se han enfocado en desarrollar estrategias para que el talento que es contratado se mantenga desarrollando su conocimiento dentro de la organización, es de esta manera, como los *millennial* resaltaron en las entrevistas que se hacen altas inversiones para que el personal se encuentre calificado, sin embargo, con ésta no se asegura la permanencia de los colaboradores debido a que el conocimiento puede seguir desarrollándose y explotándose en múltiples organizaciones del mercado laboral (Arango, comunicación personal, 01 de mayo 2021).

No obstante, las Firmas de Auditoría ofrecen beneficios como lo son horarios flexibles o elegir el lugar desde el cual trabajarán suenan llamativos en el momento de la contratación (Díaz, comunicación personal, 13 de mayo 2021; Pérez, comunicación personal, 30 de junio 2021), sin embargo, para los *millennial* estos aspectos no poseen el mismo valor cuando deben brindar una disponibilidad 24/7 a sus jefes, los cuales se reflejan en la ubicación donde desarrollan las labores y en los horarios que no son convenientes, pero que responden a la naturaleza del trabajo (Arango, comunicación personal, 01 de mayo 2021; Mejía, comunicación personal, 01 de mayo 2021; Silva, comunicación personal, 03 de mayo 2021).

Conclusiones

Conforme a la literatura revisada se destacó el rol que posee el proyecto profesional y el proyecto de vida en la medida que los profesionales se centran en el desarrollo de sus capacidades para poder cumplir sus sueños y de esta forma tener un nivel de vida superior, este concepto se ha modificado con el paso del tiempo dado que ya no solo se basa en un salario para satisfacer necesidades y adquirir un mejor nivel de vida en torno a las ganancias monetarias, sino que por el contrario existe un nuevo concepto de calidad de vida que se ha desarrollado con la apertura económica, y con el acceso a la información. Así mismo, el plan carrera toma peso para los *millennial* debido a su búsqueda constante en su crecimiento profesional y personal, la cual no se limita a una evolución dentro de las organizaciones sino a una búsqueda de opciones con más escala en el mercado laboral.

Por su parte, el equilibrio vida profesional y personal involucra la satisfacción de las expectativas individuales y el cumplimiento exitoso de los objetivos del cargo, sin embargo, en este punto se crea una disyuntiva en la que el colaborador debe suele sacrificar uno de los dos aspectos en su vida, acción que ha fundamentado la salida de profesionales de las Firmas de Auditoría. Continuo, se encuentra los intereses personales y familiares, los cuales poseen un alto impacto en la rotación dado que como se resaltó en las entrevistas de los *millennial* existe una nueva perspectiva sobre sus expectativas a futuro las cuales pueden ser a nivel educativo o en nuevas experiencias para su vida (Pérez, comunicación personal, 30 de junio de 2021) como lo es la movilidad, buscando de esta forma la mejora en torno a sus recompensas y reconocimientos (Zavala & Frías, 2018).

En consecuencia, la calidad de vida se convierte en el resultado de los factores ya mencionados, los *millennial* destacaban que a pesar de tener salarios sobresalientes en el mercado laboral, que la experiencia adquirida en las Firmas de Auditoría era valorada positivamente por otras organizaciones y de la existencia de estrategias de gestión humana que permitían la integración de los colaboradores con su familia, no existía un equilibrio que les permitiese sentirse satisfechos a nivel personal y profesional. No obstante, sobresale que para los socios la rotación de *millennial* se da por el incumplimiento en el plan carrera (Chavez, comunicación personal, 12 de mayo de 2021; Díaz, comunicación personal, 13 de mayo de 2021), la inexistencia de flexibilidad laboral, la falta de confianza entre el jefe y el *millennial*, la inexistencia de comunicación activa y empática y un ambiente laboral negativo (Mitta, 2019).

El peso de estos factores en la decisión de rotación puede variar, sin embargo, es constante la afirmación de que una organización que permite que sus colaboradores crezcan, no solo está asegurando su permanencia, sino que adicional está fidelizando a su personal con la marca, creando sentido de pertenencia y mejorando los resultados de esta (Prieto, 2013 como se citó en Mitta, 2019). El trabajo desarrollado con las entrevistas permitió relacionar los factores externos e individuales que intervienen en la decisión de rotación de los colaboradores de las Firmas de Auditoría, es de esta manera como se identificó que la calidad de vida es el factor de mayor impacto en la decisión de salida en las organizaciones, así mismo resalta la naturaleza del trabajo y la compensación y beneficios.

Con relación a los beneficios y la compensación resalta el factor monetario como un determinante en la salida de colaboradores, sin embargo, en los resultados obtenidos de las entrevistas de socios y gerente entrevistados, se comentó que las Firmas de Auditoría ofrecen múltiples beneficios para los colaboradores, además que, los salarios se encuentran acordes al nivel de experiencia. Como resultado a la aplicación de las entrevistas se evidencio una mayor influencia de los factores individuales sobre la decisión de rotación de los *millennial*, en relación a ello, los *millennial* resaltaron la relevancia en las oportunidades de crecimiento que se complementan con las capacitaciones ofrecidas por la firma para los colaboradores, sin embargo, se comentó que dado el volumen del trabajo era imposible aprovechar en su totalidad estas capacitaciones o cursos lo cual, inclusive dificultaba que se mantuviese el deseo a permanecer en la Firma de Auditoría. Así mismo, factores externos como la naturaleza del trabajo, la ética empresarial, relaciones laborales e individuales como la calidad de vida resaltan como determinantes en la rotación, en la medida que estos se alinean con los intereses personales.

Ahora bien, en un análisis de resultados obtenidos de los socios y la gerente entrevistados, se resaltaron factores como la búsqueda de satisfacción de los *millennial* en su calidad de vida la cual es tomada como guía sobre las decisiones de rotación, durante el desarrollo de las entrevistas se destacó constantemente el rol de la tecnología y la facilidad en el acceso a la información que directamente puede ser un motivante para la rotación de personal, dado que muestra un mundo lleno de oportunidades, que sin duda es llamativo para esta generación. Así mismo, un aspecto para resaltar que fue mencionado por ellos se relaciona con el incumplimiento a las promesas que se les da a los *millennial* al momento de ingresar a las Firmas de Auditoría en cuanto a sus procesos en el plan carrera, sin embargo, no se hace claridad de la dependencia en el cumplimiento de metas asociadas a las labores.

Referencias

- Al-Shbiel, S., Akram Ahmad, M., Metlib Al-Shbail, A., Al-Mawali, H., & Obeid Al-Shbail, M. (2018). The mediating role of work engagement in the relationship between organizational justice and junior accountants' turnover intentions. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 22(1), 1 - 23.
- Chi, W., Hughen, L., Lin, C.-J., & Lisic, L. (2012). Determinants of Audit Staff Turnover: Evidence from Taiwan. *International Journal of Auditing*, 01 - 13.
- Chong, V., & Monroe, G. (2015). The impact of the antecedents and consequences of job burnout on junior accountants' turnover intentions: A structural equation modelling approach. *Accounting and Finance*, 55(1), 105 - 132.
- Deloitte & Touche Ecuador Cia. Ltda. (2019). Estudio de Tendencias de Sostenibilidad 2019. Ecuador: Deloitte & Touche Ecuados Cia. Ltda.
- Deloitte Consulting. (2018). AndeanEcuador Deloitte . Retrieved from El costo de la rotación de personal: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Costo%20de%20Rotaci%C3%B3n%20Personal_2018.pdf
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2019). Deloitte. Retrieved from The Deloitte Global Millennial Survey 2019.
- Empresarial & Laboral. (2017). 3 Problemas generados por la rotación de personal. *Empresarial & Laboral*.
- EYGM Limited. (2019). Informe de sostenibilidad. Años fiscales 2018 - 2019. Bogotá: EY Colombia.
- Fogarty, T., Reinstein, A., Heath, R., & Sinason, D. (2017). Why mentoring does not always reduce turnover: the intervening roles of value congruence, organizational knowledge and supervisory satisfaction. *Advances in accounting*, 38, 63-74.
- Frone, M., & Rice, R. (1987). *Work Family Conflict: The Effect of Job and Family*
- George, J., & Wallio, S. (2016). Organizational justice ans millennial turnover in public accounting. *Employee Relations*, 39(1), 112 - 126.
- Glover, H., Mynatt, P., & Schroeder, R. (2000). The personality, job satisfaction and turnover intentions of african-american male and female accountants: an examination of the human capital and structural/class theories. *Critical perspectives on accounting*, 11(2), 173 - 192.

- González, M., & Mercado, H. (2014). Gerenciando la Generación Y o el reto Millennials. *AD-minister*, 7 - 8.
- Gonzalez, L. (2016). Análisis de la rotación de personal en empresas de auditoría (Tesis Maestría). Medellín: Universidad EAFIT.
- Gutiérrez, C., Posada, L., & Gonzáles, D. (2018). Caracterización del comportamiento de los millennial. Una revisión de literatura. (Tesis MBA). Universidad EAFIT, 1 - 35.
- Hughen , L., Lin, C.-J., Lisic, L., & Chi, W. (2012). Determinants of Audit Staff Turnover: Evidence from Taiwan. *International Journal of Auditing*, 100- 112.
- James, K., & Robert , P. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting
- Joseph, D., Koh, C., Ang, S., & Ng, K.-Y. (2007). Turnover of information technology professionals: a narrative review, meta analytic structural equation modeling and model development. *MIS Quarterly*, 31(3), 547 - 577.
- Kohlmeyer, J., & Parker, R. (2005). Organizational justice and turnover in public accounting firms: a research note. *Accounting organizations and society*, 30(4), 357 - 369.
- Kohlmeyer, J., Parker, R., & Sincich, T. (2017). Career - related benefits and turnover intentions in accounting firms: the roles of career growth opportunities, trust in superiors, and organizational commitment. *Advances in accounting behavioral research*, 1 - 21.
- KPMG Colombia. (2020). Informe de sostenibilidad. Año fiscal 2019. Bogotá: KPMG Colombia.
- Manpower group. (2016). Millennial careers: 2020 vision. Facts, figures and practical advice from workforce experts. Manpower Group, 1 - 20.
- Mendéz, C. (1995). Metodología, guía para elaborar diseño de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas (Segunda ed.). Bogotá: McGraw Hill.
- Mete, M., Ünal, Ö. F., & Bilen, A. (2014). Impact of Work-Family Conflict and Burnout on Performance of Accounting Professionals. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 131, 264 - 270.
- Mobley, W., Griffeth, R., Mano, H., & Meglino, B. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological bulletin*, 86(3), 493 - 522.
- Mobley, W. (1982). Some Unanswered questions in turnover and withdrawal research. *The academy of management review*, 7(1), 111 - 116.
- Nouri, H., & James, R. (2019). Turnover in public accounting firms: a literature review. *Managerial auditing journal*, 35(2), 294 - 321.
- Parasuraman, S., & Simmers, C. (2001). Type of Employment, Work-Family Conflict and Well Being: A Comparative Study. *Journal of Organizational Behavior*, 22, 551 - 568.
- PricewaterhouseCoopers. (2020). Informe de sostenibilidad- PwC Colombia FY19. Bogotá: PWC Colombia.
- Reed, S., Stanley, K., & Strawser, R. (1994). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intentions of United States Accountants The Impact of Locus of Control and Gender. *Diario de contabilidad, auditoría y rendición de cuentas*, 31 - 58.
- Shafer, W., Park, J., & Liao, W. (2002). Professionalis, organizational - professional conflict and work outcomes: a study of certified management accountants. *Accounting, auditing & accountability journal*, 15(1), 46 - 68.
- Tubay, J. (2020). The impact of job satisfaction, organizational commitment and demographic factors on turnover intentions of accounting professionals in auditing firms in the philippines with moderating effect of employee development. *DLSU Business and Economics Review*, 30(1), 83 - 91.
- Zavala, G., & Frías, P. (2018). Discurso millennial y desafíos en la gestión de recursos humanos en Chile. *Psico perspectivas*, 1 - 12.