



# Aproximaciones teórico-conceptuales a la rotación y retención de personal CPA

**Damaris Nayelly Benítez Reyes<sup>1</sup>**

Universidad de Santiago de Chile

## Resumen

Este artículo tiene como objetivo entregar argumentos teóricos y conceptuales respecto de la rotación y retención de los profesionales, específicamente en el caso del Contador Público y Auditor, a partir de la revisión sistemática y análisis de literatura especializada. Se analiza la relevancia de esta problemática organizacional en el ámbito internacional dentro de las Firmas que ofrecen servicios de contabilidad, consultoría y auditoría. Se explica el modelo de retención de Baruah & Das (2013) destacando los aspectos y dimensiones más relevantes, y se discute como estos factores impactan directamente en la retención y rotación de personal. Se concluye que estos elementos pueden ser aplicados en estudios futuros sobre las Firmas de Auditoría, describiendo como dichos factores moldean la retención y satisfacción laboral.

**Palabras clave:** Contador Público y Auditor, Retención de personal, Rotación de personal, Satisfacción laboral.

## Introducción

La gestión efectiva del capital humano es esencial para el funcionamiento y la competitividad de las organizaciones. La implementación de estrategias de retención de personal se convierte en un imperativo, ya que mantener profesionales capacitados contribuye significativamente a la ventaja competitiva de una empresa. A pesar de la amplia investigación sobre estrategias de retención en el ámbito contable, existe una brecha en el conocimiento específico de aquellas que puedan ser aplicadas de manera oportuna y satisfactoria para el contexto laboral de las Firmas de Auditoría no solo multinacionales sino nacionales.

Los profesionales CPA cumplen roles clave dentro de servicios profesionales de auditoría e impuestos, considerando que existe una alta rotación en el ámbito de Contadores Públicos Auditores, lo cual desafía a las firmas de auditoría y contabilidad. Este artículo, busca contribuir al conocimiento en recursos humanos y control de gestión, aspectos conceptuales y teóricos, destacando la importancia del compañerismo, reconocimiento y flexibilidad. En resumen, se busca enriquecer la comprensión de las estrategias de retención en el entorno competitivo de las firmas de auditoría.

La estructura del documento es la siguiente: primero, se realiza una definición de la retención de personal, la rotación de personal, el Contador Público y Auditor; segundo, se presenta la metodología usada; tercero se entregan los resultados sistematizando las teorías que abordan estas problemáticas dentro del contexto organizacional aplicadas al profesional contable. Cuarto, se presentan los aspectos más relevantes en la retención de personal a través del trabajo de Baruah, & Das. (2013). Finalmente, se concluye respecto de los asuntos que deben ser considerados para el caso contable.

<sup>1</sup> Este artículo es parte de la tesis "Estrategias de Retención de personal CPA en las Big Four en Chile" para optar al título de Contadora Pública y Auditora de la Universidad Santiago de Chile. Integrante del semillero de investigación contable "Norma Peralta". Contacto: damaris.benitez@usach.cl

## Rotación y retención laboral

Para desarrollar el concepto de retención de personal y rotación laboral es necesario generar la conexión entre ambos conceptos, esto, debido a que son dos posturas frente a la misma problemática, porque se tiene el empleado, que es retenido por el empleador o que, rota hacia otra organización, pero más allá de la relación entre conceptos, ¿qué es la retención y la rotación laboral?

La literatura publicada en bases de datos especializada identifica que existe una preocupación permanente dentro de la gestión del capital humano sobre la problemática de retención y rotación de personal en las organizaciones. Entonces, si el empleado es retenido positivamente, se genera un mayor compromiso con la organización y su satisfacción laboral aumenta, en el caso contrario, se presenta la rotación del empleado, al dirigirse hacia nuevas oportunidades fuera de la organización. Ambas situaciones mencionadas generan un impacto en el desempeño de la empresa y su competitividad dentro de la industria (Wise & Rojas-Mendizabal, 2018).

Entonces, la retención de personal se determina como el conjunto de estrategias o medidas que desarrolla y aplica una organización para alentar a los empleados a mantenerse dentro de la empresa por el mayor tiempo posible (Singh, 2019). Por otro lado, la rotación laboral, se traduce como el momento en que el empleado no se encuentra satisfecho con su relación laboral, por lo que la finaliza, buscando otras oportunidades por fuera de la institución. Al contrario de la retención, la rotación de empleados mantiene dos formas de rotación, la primera, voluntaria, se visualiza al momento en que la organización genera una reestructuración del personal o cuando el empleado no mantiene un buen desempeño laboral; la segunda, se da cuando el empleado decide finalizar la relación laboral, debido a insatisfacción, falta de autonomía, mal ambiente de trabajo, entre otros factores (Singh, 2019).

De forma tal, que la retención efectiva del personal es positiva para la organización, y la rotación de personal, dependiendo del desempeño del trabajador, puede denominarse positiva o negativa. Por tanto, la atracción y la retención de los empleados es importante para la gestión del capital humano (Baruah & Das, 2013; Wise & Rojas-Mendizabal, 2018; Singh, 2019; Harthy, Yusof, & Hamid, 2022). Esto se debe, a que la retención del personal existente, en lugar de contratar personal nuevo es fundamental para el éxito de una organización (Harthy, Yusof, & Hamid, 2022).

De ahí, que la rotación se convierta en un problema para las entidades, y es la razón por la que se pone mucho esfuerzo en la retención de los empleados, más aún en industrias donde la demanda de empleados calificados es permanente (Singh, 2019). Es de conocimiento general, que no se puede evitar por completo la rotación de personal dentro de las organizaciones y tampoco, es deseable ni el ideal, ya que no se busca retener al personal que no mantiene un buen desempeño laboral, por ello, no se puede mantener una retención de todo el personal. La estrategia respecto de la rotación de personal es mantenerla dentro de un margen, (Rombaut & Guerry, 2020), lo que implica que las organizaciones buscan evitar la rotación y disminuirla a su mínima expresión posible, reteniendo así el capital humano calificado (Wise & Rojas-Mendizabal, 2018).

Se tiene que la rotación de personal entre organizaciones genera gastos no deseados, debido al tiempo y los costos invertidos para capacitar al personal, por ello, cuanto mayor sea la tasa de rotación de personal dentro de una organización, mayor será el impacto negativo respecto del desempeño de la empresa. Se considera que los costos de rotación más comunes son la promoción del puesto de trabajo, el proceso de gestión por contratación y administración, las pruebas del proceso de postulación y la capacitación del empleado para obtener un capital humano altamente capacitado para el desarrollo de sus actividades (Wise & Rojas-Mendizabal, 2018).

Donde se argumenta sobre el hecho de que el capital humano de una organización deriva de la permanencia del personal en el lugar de trabajo, respecto de una empresa particular y que se generan valores únicos dentro de una organización, por lo que, si una empresa puede retener el talento durante un periodo de tiempo extenso, mejora su ventaja competitiva (Wei, 2015). Por lo tanto, si un empleado deja una organización, se lleva consigo habilidades ya adquiridas y que pueden ser aprovechadas por la competencia dentro de la industria, situación que no les gusta a las organizaciones (Singh, 2019).

Por ello, los empleadores buscan formas nuevas y creativas de atraer candidatos y retener empleados (Wise & Rojas-Mendizabal, 2018). Donde, en este último caso, no solo se tiene la pérdida de un trabajador que puede estar determinado como talentoso para la organización migre hacia la competencia u otra organización de la industria (Singh, 2019), sino que además los costos de la rotación voluntaria dirigen a que las organizaciones desarrollen estrategias de retención de personal cada vez más efectivas (Rombaut & Guerry, 2020).

En la actualidad, se dimensiona la importancia que se da al conocimiento de las características organizacionales que hacen que las personas permanezcan dentro de una organización, cómo también el por qué se van de la misma (Goerge, 2015). Más aún, cuando los profesionales entregan una mayor atención al ambiente laboral (Salazar Marmolejo, 2019), las organizaciones analizan activamente la característica en función de la sostenibilidad empresarial de largo plazo (Alzaid & Dukhaykh, 2023). Donde el aumento del compromiso de los empleados y la reducción de la rotación no se pueden lograr sin estrategias y medidas corporativas que apunten a la retención (Gelencsér, Szabó-Szentgróti, Sándor Komüves, & Holósy-Vadász, 2023).

La comprensión de los factores relacionados a las actitudes personales que influyen en el proceso de decisión que detona la rotación laboral involucra considerar cómo los elementos organizacionales son percibidos por el personal para que motiven las intenciones de abandonar la organización y finalizar una relación laboral (Domínguez-Aguirre & Lozano-Jiménez, 2020). Aun así, se tiene que el impacto de los factores que afectan la retención de empleados varía ocasionalmente y se consideran nuevos factores. En muchos contextos internacionales se han examinado múltiples factores que afectan la retención de empleados (Kanchana & Jayathilaka, 2023).

Por tanto, las organizaciones toman en cuenta, por ejemplo, las características de una generación, respecto de sus actitudes y sentimientos, que se distinguen de las de otras generaciones, lo que da como resultado brechas generacionales (Weerarathne, y otros, 2022). Por ejemplo, las intenciones de rotación parecen significativamente más altas en las nuevas generaciones en comparación con las generaciones anteriores, lo que se debe a que las nuevas generaciones están impacientes con su organización respecto de su satisfacción laboral, mientras las otras son más pacientes, entonces se dice que la generación más nueva de empleados, el nivel de satisfacción y lealtad es más bajo que la generación anterior (Kanchana & Jayathilaka, 2023).

La satisfacción del empleado es una estructura ampliamente estudiada, dentro de la literatura gerencial y de conducta organizacional (Muñoz & González, 2002). En gran medida la satisfacción laboral depende de la capacidad de retener a los empleados talentosos, donde se tiene que la satisfacción laboral mejora la retención de empleados, disminuyendo la rotación de personal y reduciendo los costos de contratación para las organizaciones (Baruah & Das, 2013). El satisfacer las necesidades humanas es una de las tareas más duras a las que se enfrentan las organizaciones, pero las estrategias de retención de personal aplicadas y desarrolladas en busca de la satisfacción del personal con base a los factores de retención conducen a la satisfacción del personal. Dada que, si los empleados no están satisfechos con sus trabajos actuales, o perciben que solo unos pocos tienen alternativas en el mercado laboral, tienen una baja tendencia a moverse (Huang, Chen, Liu, & Zhou, 2017).

## CPA y vinculación laboral

Se tiene que el Contador Público Auditor es un profesional, con conocimiento científico de las ciencias contables, con capacidad de participación de la gobernanza de las organizaciones, que actúa con ética dentro de un medio con transformaciones constantes, quien desarrolla habilidades de análisis y reflexión, para generar conocimiento y resolver situaciones, al gestionar riesgos y dominar los sistemas de información (USACH, 2012).

La mayor parte de las competencias de un CPA se adquieren con la capacitación en el puesto de trabajo, donde los profesionales aplican sus conocimientos y reproducen esas experiencias en cada grupo de trabajo, es por ello, que, al desempeñarse dentro de las Firmas de auditoría, a estas les resulta costoso la pérdida de un empleado considerando las inversiones realizadas en conocimiento de su área (Smith, Emerson, & Everly, 2017). De ahí, que los altos niveles de rotación voluntaria generan grandes gastos de capital humano para las organizaciones, como lo son los costos adicionales por contratación y capacitación del personal, además que, cuando se debe reemplazar un CPA, se dedica más tiempo para poner al nuevo CPA al día, respecto del cliente (Stallworth, 2004; Herda & Lavelle, 2012; Surienty, 2013; Smith, Emerson, & Everly, 2017).

Los CPA pueden trabajar muchas horas, por la naturaleza de la profesión, sin embargo, las empresas pueden controlar como tratan a sus empleados (Herda & Lavelle, 2012). Siendo el mercado laboral competitivo, donde los empleados encuentran ofertas de trabajo ilimitadas, las organizaciones han reconocido la necesidad de distinguirse de los competidores invirtiendo una cantidad considerable de tiempo y esfuerzo en el diseño de estrategias de marca de empleador para atraer y retener empleados calificados (Alzaid & Dukhaykh, 2023).

Dentro de las Firmas que ofrecen servicios contables se tienen las *Big Four*, que se conocen como Corporaciones Multinacionales de Auditoría, compuesto por Ernst and Young (EY), Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PwC) y KPMG (González, 2022, Salazar & Arias, 2021). Se espera que, dentro del desarrollo profesional de los CPA, mantengan relación laboral con alguna de las *Big Four*, lo que certifica el aprendizaje obtenido a través de la relación laboral para el profesional. Durante décadas, los profesionales y académicos contables han observado que la rotación de personal es un problema permanente dentro de las empresas de servicios de contabilidad, auditoría y consultoría (Nouri & Parker, 2020).

La retención de empleados CPA en el nuevo milenio es un problema cada vez mayor para las Firmas, que ofrecen servicios contables, entonces, las organizaciones deben implementar estrategias para reducir la intención de rotación de los empleados, aumentar la autonomía y mejorar la motivación de aprendizaje como también las oportunidades de crecimiento (Nouri & Parker, 2013) para poder retener efectivamente a los profesionales; ya que, con sus jerarquías bien definidas para el ascenso profesional y la dependencia permanente del capital humano, se ven en la obligación de explorar y planificar estrategias de retención de personal CPA efectivas (Surienty, 2013; Fogarty, Reinstein, Heath, & Sinason, 2017), por tanto, si los empleados se sienten satisfechos con su experiencia laboral, es menos probable que renuncien a su trabajo (Dechawatapaisal, 2018).

En tanto, la satisfacción laboral se define como uno de los factores más importantes sobre la rotación laboral del CPA, por ello, los factores que desencadenan la insatisfacción del empleado, teniendo en cuenta la complejidad del compromiso organizacional y la satisfacción laboral, las Firmas buscan modificar la percepción del personal con las estrategias de retención implementadas, definiendo la rotación como no deseable (Chong & Monroe, 2013). Donde todo lo anterior, conecta la correcta gestión del recurso humano, la rotación de empleados y también la calidad del desempeño laboral (McManus & Subramaniam, 2014).

Las Firmas deben trabajar continuamente respecto de cómo los empleados ven y sienten sus profesiones dentro de la organización, además de facilitar buenas condiciones de trabajo, de manera que las organizaciones, para identificar y analizar la retención de personal y la rotación efectiva, deben analizar también la organización en sí, al determinar cómo se puede mejorar la relación entre el personal y la organización, para poder reducir la insatisfacción laboral (Gertsson, Sylvander, Broberg, & Friberg, 2017).

## Metodología

Para elaborar el marco teórico que respalda los elementos que inciden en la aplicación de estrategias de retención de personal CPA en las *Big Four*, se realizó una revisión de literatura, qué aportó a identificar el nivel de desarrollo de esta problemática a través de las bases de datos académicas *Scopus*, *WOS* y *Google Académico* con el fin de obtener resultados de investigaciones científicas y los artículos que se han centrado en la problemática objeto de estudio. En una primera parte, se abordó la retención de empleados, la búsqueda fue realizada en las bases de datos, a través de las palabras clave "*retention*" y "*employee*", para el periodo 2013 a 2023, este rastreo de información entregó 28 artículos relacionados. Es de anotar, que sobresalió el trabajo de Baruah y Das (2013), que presentó un estado del arte respecto de la retención y rotación laboral en el mercado laboral.

Posterior a la revisión de literatura realizada sobre retención de empleados, se hizo un segundo rastreo enfocado a este fenómeno dentro de la profesión de CPA, las palabras clave utilizadas en esta nueva búsqueda fueron: "*accounting*", "*retention*" y "*turnover intentions*", respecto de los resultados se obtuvo 31 artículos relacionados con la temática.

## Resultados

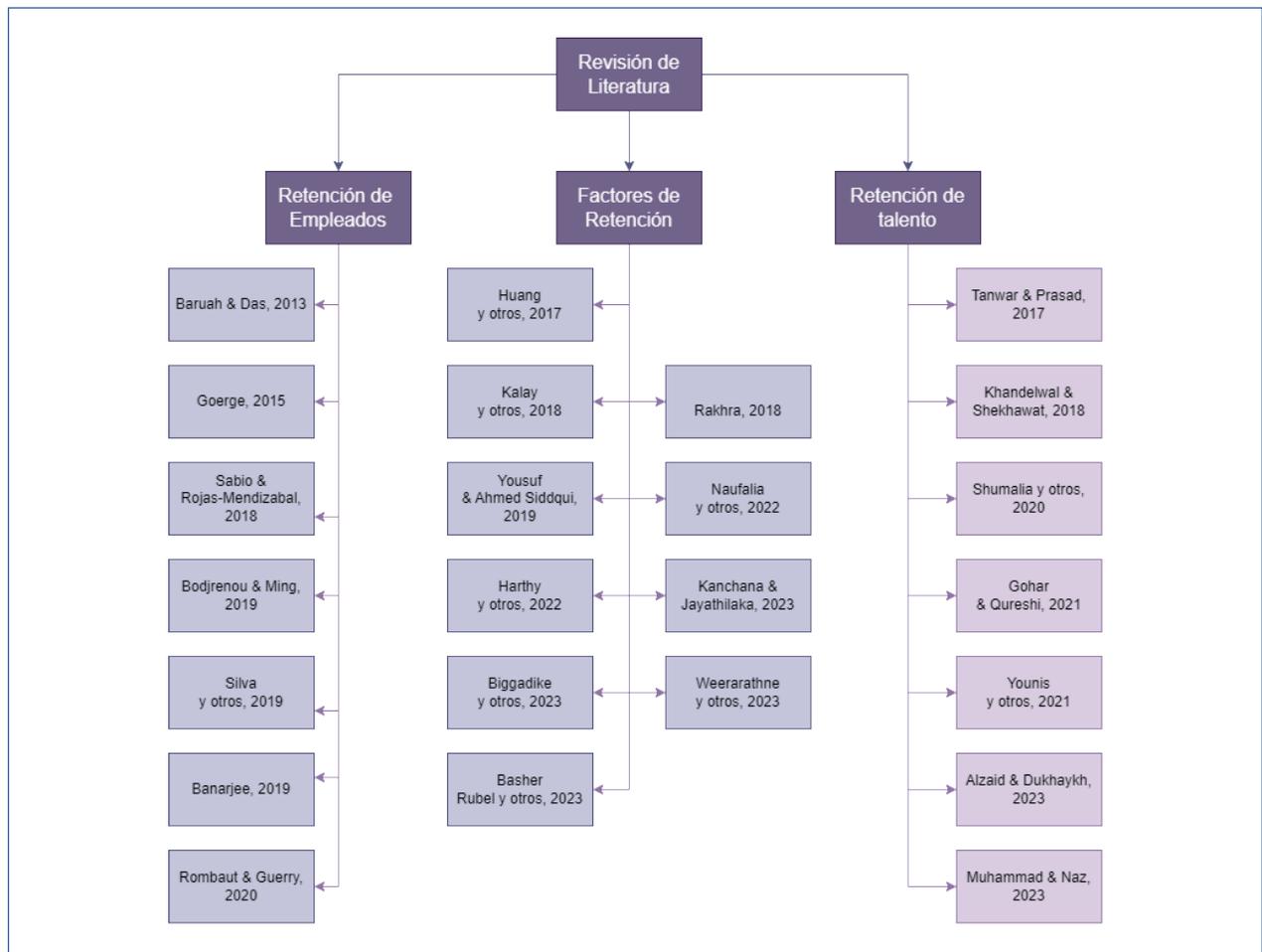
La literatura presentó un mirada amplia sobre la retención, considerando asuntos tales como: el apego persona-organización que influye en las intenciones de rotación del personal de recursos humanos (Wei, 2015; Banarjee, 2019; Shumaila y otros, 2020), las estrategias de las organizaciones para retener personal talentoso (Baruah & Das, 2013; Wise & Rojas-Mendizabal, 2018; Bodjrenou & Ming, 2019; Silva y otros, 2019; Rombaut & Guerry, 2020; Gohar & Qureshi, 2021; Muhammad & Naz, 2023) y contestar a preguntas como ¿Qué hace que los profesionales se queden en las organizaciones? (Goerge, 2015; Choudhary, 2016).

También, se investiga sobre la marca del empleador y su efecto en la rotación de personal (Tanwar & Prasad, 2017; Alzaid & Dukhaykh, 2023), donde se desarrollan investigaciones en torno al liderazgo (Kalay y otros, 2018) además, de los factores relevantes para la retención de empleados (Rakhra, 2018; Yousuf & Ahmed Siddqui, 2019; Naufalia y otros, 2022; Harthy y otros, 2022; Kanchana & Jayathilaka, 2023; Weerarathne y otros, 2022; Basher Rubel y otros, 2023).

La capacidad de las organizaciones para retener una fuerza laboral está determinada por su capacidad para cumplir con las expectativas de los empleados y proporcionar condiciones de trabajo que se adapten a las necesidades de los empleados. (Gelencsér y otros, 2023).

De manera que la gestión organizacional debe estar enfocada hacia la retención del empleado (Baruah & Das, 2013), desde una perspectiva práctica, al comprender los antecedentes y las consecuencias del agotamiento laboral, la gerencia puede diseñar programas de prevención para abordar los efectos del *Burnout*.

### Ilustración 1. Revisión de literatura sobre retención de empleados



Fuente: Elaboración propia de la autora

Donde el mantener estrategias adecuadas para retener a los empleados puede reducir la tasa de rotación dentro de la organización (Wise & Rojas-Mendizabal, 2018) además de ayudar a mantener la posición competitiva de la organización, de forma tal que el satisfacer las necesidades del empleado es un método de retención (Singh, 2019).

Se debe tomar en cuenta que las entidades se desenvuelven dentro de una supercultura en constante cambio y compleja (Biggadike y otros, 2023). Si los empleados disfrutan de un buen ambiente laboral, se logra un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida personal, lo cual disminuye las actitudes y conductas orientadas a buscar nuevas oportunidades fuera de la institución (Domínguez-Aguirre & Lozano-Jiménez, 2020). Si la organización no cumple con la estrategia de retención de forma efectiva, el desempeño del personal disminuirá y afectará a la organización (Gohar & Qureshi, 2021). Por lo tanto, la estrategia de retención debe incluir medidas para alentar a los empleados a permanecer más tiempo en la organización aumentando su satisfacción (Gelencsér y otros, 2023).

**Tabla 1. Literatura sobre Retención - Rotación laboral Contadores Públicos Auditores**

Autores	Categoría	Subcategoría	
Reed y otros, 1994	Satisfacción Laboral	Satisfacción laboral	
Christen y otros, 2006		Satisfacción laboral	
Salazar & Arias, 2021		Satisfacción laboral	
Herbohn, 2005	Estrategias de Retención	Mentoría y carrera	
Hall & Smith, 2009		Mentoría	
Mueller y otros, 2011		Carrera en Big Four	
Herda & Lavelle, 2012		Relación auditor - organización	
McManus & Subramaniam, 2014		Tutoría y clima ético	
Kohlmeyer III y otros, 2017		Beneficios y oportunidades de crecimiento	
Gertsson y otros, 2017		Abandono de la profesión	
Fogarty y otros, 2017		Tutoría y rotación	
Tlaiss y otros, 2017		Retención de talentos	
Dechawatanapaisal, 2018		Prácticas organizacionales de retención	
Daniels & Davids, 2019.		Rotación de contadores	
Smith y otros, 2020		Resiliencia y rotación	
Aranya & Lachman, 1986		Factores de retención	Actitudes laborales
Greenhaus et all, 1997			Trabajo y familia
Stallworth, 2004			Compromiso organizacional
Huang y otros, 2006	Factores de retención laboral		
Westerman & Yamamura, 2007	Preferencias generacionales		
Parker y otros, 2011	Justicia y promoción laboral		
Chong & Monroe, 2013	Agotamiento laboral		
Nouri & Parker, 2013	Oportunidades de crecimiento		
González, 2016	Rotación de personal		
Smith y otros, 2017	Estrés de Rol		
Mubako & Mazza, 2017	Intenciones de rotación		
George & Wallio, 2017	Milennials y justicia organizacional		
Smith y otros, 2018	Estrés de Rol y calidad del trabajo		
Schaap & Olckers, 2020	Retención de empleados		
Nouri & Parker, 2020	Ambiente laboral en Big Four		
González, 2022	Factores de rotación de personal		

Fuente: Elaboración propia de la autora

Múltiples estudios han determinado que las altas tasas de rotación de personal de servicios profesionales pueden representar un riesgo para la organización, respecto de su capital humano, incluso dada la especialidad de los servicios profesionales capacitados, es probable que un competidor de la industria vuelva a contratar a los empleados que realizan rotación laboral (Baruah & Das, 2013). La rotación de personal contable no deja de ser un problema para la industria, ya que las Firms buscan retener al personal de calidad (Hall & Smith, 2009). En consecuencia, las Firms deben centrar sus esfuerzos en la retención de empleados (Parker y otros, 2011). Una motivación adicional para que los empleadores tomen en cuenta la rotación de personal, es que la rotación de personal se vincula con la calidad de la auditoría, por lo que, las Firms contables informan su tasa media de rotación de personal, con información respectiva a como las organizaciones supervisan la rotación de personal (Nouri & Parker, 2020).

El aumento del nivel de CPA estimula la investigación contable sobre la rotación de personal, lo que despierta el interés gerencial sobre la gestión de demandas colectivas, ampliando la corriente investigativa en función de la búsqueda para facilitar a las Firms el entendimiento de la rotación de profesionales (Parker y otros, 2011; Surienty, 2013; Chong & Monroe, 2013). Sin embargo, la naturaleza cambiante de la práctica en términos de mayor competencia, demandas de los clientes, costos de seguros y litigios, así como la disminución de la productividad del personal causada principalmente por mayores costos de capacitación, ha obligado a las empresas a repensar el modelo tradicional de dotación de personal en general y a reconsiderar la cuestión de la movilidad del personal (Stallworth, 2004).

La movilidad de personal, indica rotación y retención; la rotación de un trabajador se refiere a una relación laboral finalizada, mientras que la retención, significa una relación laboral en curso (Huang y otros, 2006). Por ello, las Firms buscan reducir la rotación de empleados, pero no buscan eliminarla por completo, ya que no quieren retener a todos los empleados, debido a que la estructura organizacional piramidal presente en las Firms no lo permite (Chong & Monroe, 2013). Razón por la cual el examinar las intenciones de rotación del CPA no solo ofrece información del por qué se retiran de la Firma, sino también puede fomentar el determinar formas de retención efectivas (Mubako & Mazza, 2017).

## Modelo de Retención de Personal Baruah & Das (2013)

Para desarrollar el modelo de retención de personal Baruah & Das (2013) estos realizan un estado del arte, donde determinan que la retención de los empleados no se cumple en función de un solo factor, sino que la satisfacción y retención son esenciales para las organizaciones.

La compensación y su relación con la rotación de personal se desarrolla en base a el impacto que mantiene con los empleados, ya que mejoran la moral, reducen la rotación y ayudan a lograr los objetivos organizacionales. La recompensa y el reconocimiento que la organización ofrece al personal aumenta la lealtad, debido a que hace sentir al empleado valorado dentro de la organización. La promoción y oportunidad de crecimiento mantienen estrecha relación con la retención laboral, donde el desarrollo profesional predice un mejor compromiso organizacional, donde los empleados buscan desarrollarse y ascender en su carrera profesional.

Respecto de la toma de decisiones, las empresas que mantienen a sus empleados involucrados en la toma de decisiones explotan el talento, además de crear sentido de pertenencia a la organización. La conciliación de la vida personal – laboral es importante frente al compromiso organizacional y se relaciona con la retención laboral, el implementar flexibilidad para mejorar el balance genera beneficios positivos a la organización. El ambiente de trabajo beneficia a los empleados al proporcionar sentido de pertenencia, las organizaciones con políticas laborales generosas satisfacen y retienen empleados, mejorando la motivación y el compromiso organizacional al largo plazo.

La capacitación y desarrollo profesional es uno de los factores determinados como más importantes de la retención, debido a la inversión presente en un empleado capacitado y desarrollado, donde las empresas se mantienen a la vanguardia si los empleados se capacitan en las últimas tecnologías, donde la retroalimentación también es esencial. El liderazgo dentro de las organizaciones afecta la percepción del trabajador, donde la supervisión de directores o gerentes aumentan el nivel de satisfacción laboral, la productividad y el compromiso. La seguridad laboral conduce a un alto compromiso, mayor satisfacción y retención de empleados

**Tabla 2. Factores de retención de personal**

Factor	Autor
<b>Recompensa y reconocimiento</b>	Agarwal, 1998; Walker, 2001; Silbert; 2005
<b>Promoción y oportunidades de crecimiento</b>	Pergamit, and Veum, 1999; Meyer et all, 2003; Prince, 2005; Eyster, Johnson and Toder, 2008
<b>Compensación</b>	Trevor, Gerhart, Boudreau, 1997; Davies, Taylor, Savery, 2001; Gardner, Van Dyne, Pierce, 2004; Milkovich, Newman, 2004; Moncraz, Zhao, and Kay, 2009
<b>Participación en la toma de decisiones</b>	Hewitt, 2002; Noah, 2008
<b>Balance vida-trabajo</b>	Hyman and Summers, 2004
<b>Ambiente laboral</b>	Miller, Erickson & Yust, 2001; Wells & Thelen, 2002; Ramlall, 2003
<b>Formación y desarrollo profesional</b>	Messmer, 2002; Garg & Rastongi, 2006; Handy, 2008
<b>Seguridad laboral</b>	Abegglen, 1958; Ashford, Lee, & Bobko, 1989; Davy, Kinicki, Scheck, 1991; Rosenblatt, Ruvio, 1996
<b>Liderazgo</b>	Eisenberger, Fasolo, & Davis-LaMastro, 1990; McNeese- Smith ,1995; Brunetto, Farr-Wharton, 2002; Chung-Hsiung Fang, Sue-Ting Chang, Guan-Li Chen, 2009

**Fuente:** Elaboración propia de la autora a partir de Baruah & Das (2013)

Por lo anterior, el modelo de retención desarrollado divide los 9 factores de retención de empleados en tres dimensiones, donde se tiene la dimensión social, la dimensión mental y la dimensión física.

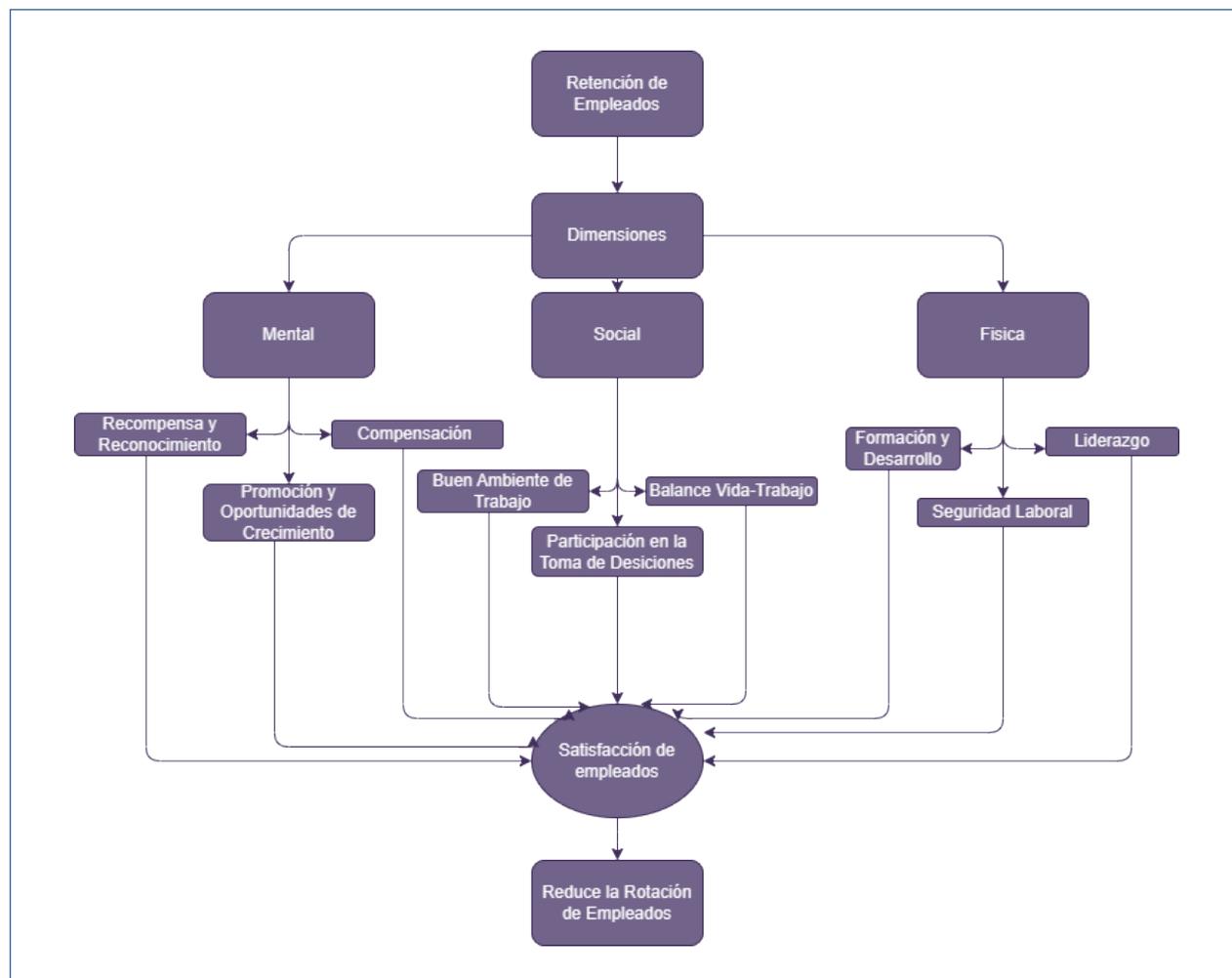
La dimensión social consiste en las relaciones interpersonales entre el empleado y las demás personas, las que pueden ser internas y externas de la organización, lo que implica que toma en cuenta la percepción de las relaciones interpersonales del empleado desde fuera y dentro del ambiente laboral, y respecta de cómo el trabajador mantiene su vida personal y laboral, además de sus redes de apoyo, lazos familiares y amistades. Por tanto, mantiene los factores de retención de empleados determinados como el ambiente laboral, el balance vida trabajo y la participación en la toma de decisiones. Estos factores inciden directamente en las relaciones sociales del individuo, de manera que, si no se cumplen las expectativas del trabajador respecto del ambiente laboral, o el balance de la vida personal y laboral o mantiene una baja participación en la toma de decisiones, sus relaciones interpersonales dentro de la dimensión social se verán afectada y ello afectara los otros factores de retención, además de afectar su satisfacción laboral y compromiso organizacional.

La dimensión mental consiste en las características pertinentes al desarrollo del trabajo o actividades laborales, donde los empleados aplican sus conocimientos y esperan ver resultados de sus esfuerzos, lo que implica que toma en cuenta la percepción del trabajador respecto de su desempeño laboral y su valoración dentro de la organización. De manera tal, que mantiene los factores de retención laboral determinados como la recompensa y reconocimiento, la compensación y, por último, la promoción y oportunidades de crecimiento. Los factores mencionados radican en el desarrollo laboral del profesional al aplicar sus conocimientos, y su búsqueda de reconocimiento por parte de la organización, además de las oportunidades de crecimiento laboral, por tanto, si el trabajador no percibe el reconocimiento por su desempeño, y no las compensaciones suficientes frente al servicio laboral entregado, ni tampoco obtiene oportunidades de crecimiento y promoción laboral esperadas, su desempeño laboral se verá afectado, perturbando la dimensión mental y los otros factores de retención de empleados, además de incidir sobre el compromiso con la organización y la satisfacción laboral del trabajador.

La dimensión física de la retención de empleados consiste en la percepción del empleado frente a las condiciones del trabajo, de forma que el empleado determina su valoración respectiva con las características entregadas por la organización a través de su relación laboral. Por ello, se encuentran los factores de retención laboral determinados como formación y desarrollo, liderazgo y seguridad laboral. Estos factores son entregados por la relación laboral hacia el empleado, de manera tal que le ofrece desarrollarse laboralmente, mantener seguridad dentro de la organización y relaciones de liderazgo organizacional como guía del desarrollo profesional, generando expectativas. Entonces, si las oportunidades de formación y desarrollo percibidas por el profesional, o la seguridad laboral, o las relaciones de liderazgo no cumplen con las expectativas del empleado, disminuye la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y afecta a los demás factores de retención.

Por tanto, las dimensiones de retención de personal determinadas, al no ser tomadas en cuenta por las organizaciones al momento de generar estrategias de retención de personal, pueden disminuir la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y afecta a los demás factores de retención.

**Ilustración 2. Modelo de Retención de Empleados de Baruah & Das (2013)**



**Fuente: Elaboración propia de la autora a partir de Baruah & Das (2013)**

Por tanto, la satisfacción laboral engloba múltiples variables dentro de las cuales se encuentran las relaciones interpersonales (dimensión social), la naturaleza de las tareas (dimensión física) y la percepción del trabajo (dimensión mental) (Abrajan Castro, Contreras Padilla, & Montoya Ramírez, 2009). Entonces, si las dimensiones mencionadas son abordadas a través de las estrategias de retención, pueden enfocarse en los diferentes factores indicados. De forma que, en conjunto todos estos factores desarrollan el concepto de satisfacción laboral en el empleado, al ser una combinación de circunstancias con las que una persona está satisfecha con su trabajo (Younis, Ahsan, & Chatteur, 2023; Rombaut & Guerry, 2020; Singh, 2019; Wise & Rojas-Mendizabal, 2018; Abrajan Castro, Contreras Padilla, & Montoya Ramírez, 2009). Si los factores de Retención mencionados existen dentro de una organización, entonces, se reduce la intención de rotación laboral de los empleados y se aumenta su fidelización con la organización, por tanto, la satisfacción laboral y la rotación de los empleados están negativamente relacionadas entre sí.

Toda organización se encuentra determinada por sus procesos, recursos y las estructuras internas que la componen. Las estructuras se relacionan con la distribución de puestos de trabajo y actividades laborales, los procesos corresponden a la forma en que el propósito organizativo moldea a la organización y, por último, el capital humano, es la fuente de suministro que conecta los procesos y estructuras de una organización hacia el cumplimiento de metas y objetivos (Abrajan Castro y otros, 2009). Sin embargo, atraer y retener una fuerza laboral talentosa se convierte en uno de los problemas más críticos para la sostenibilidad empresarial, ya que la retención de los empleados es esencial para que la organización siga creciendo y a su vez potencie a sus empleados, lo cual permite contribuir a una percepción positiva dentro de la sociedad (Alzaid & Dukhaykh, 2023).

La gestión del capital humano se centra en el bienestar que entrega al empleado, sus capacidades y sus expectativas frente a la organización y por lo que, se vuelve un desafío el retenerlos (Baruah & Das, 2013; Wise & Rojas-Mendizabal, 2018; Singh, 2019; Harthy, Yusof, & Hamid, 2022; Gohar & Qureshi, 2021). Más aún, cuando el personal de una organización juega un papel importante dentro del desarrollo, funcionamiento y crecimiento de la entidad; al tener consciencia de esto, el capital humano, buscará los mejores beneficios para evaluar el mantenerse en una organización.

La aplicación del modelo de retención laboral se ve representado con las políticas organizacionales que buscan generar una cultura laboral beneficiosa para el empleado, que a través de la gestión del capital humano se impactan factores de retención para que las intenciones de rotación del empleado estén a su mínimo. Al aplicar la dimensión social dentro de la organización, esto se ve reflejado en un equilibrio vida – trabajo, que reduce el estrés de los empleados (Harthy, Yusof, & Hamid, 2022; Kanchana & Jayathilaka, 2023), además, el empoderamiento del empleado, se observa al involucrarse en los procesos de toma de decisiones (Rombaut & Guerry, 2020; Wise & Rojas-Mendizabal, 2018). Asimismo, las organizaciones promueven la seguridad laboral para dar confianza al empleado sobre su sitio de trabajo (Harthy, Yusof, & Hamid, 2022).

En cuanto, a la dimensión mental dentro de la cultura organizacional y sus políticas, se puede ilustrar que, el reconocimiento y las recompensas ofrecidas son fundamentales para la retención del empleado, ya que esto impacta, en las oportunidades de crecimiento que también inspiran a los empleados a seguir en la organización (Wise & Rojas-Mendizabal, 2018), de la misma forma, la retención de empleados puede verse directamente influenciada por la compensación y los beneficios (Harthy, Yusof, & Hamid, 2022), tal como son la salud y la jubilación.

Respecto de la dimensión física, se tiene que, dentro del apoyo y liderazgo de equipo, la retroalimentación de desempeño es importante para la validación del empleado, además de considerar, que el liderazgo inspira a los empleados a seguir en la organización (Wise & Rojas-Mendizabal, 2018). Sumado a esto, las iniciativas de gestión de carrera deben llevar a cabo estrategias diferentes para empleados antiguos y jóvenes, porque, sus prioridades son diferentes, por lo que la planificación de la carrera, el avance de la carrera y el desarrollo de trayectorias profesionales adecuadas son de interés tanto para los empleadores como para los empleados (Gelencsér, Szabó-Szentgróti, Sándor Komüves, & Hollósy-Vadász, 2023; Kanchana & Jayathilaka, 2023).

El conocer la perspectiva del empleado genera información valiosa para las organizaciones, respecto de entregar una posibilidad para mejorar los procesos y la productividad, además de visualizar una guía para mejorar la satisfacción laboral (Abrajan Castro, Contreras Padilla, & Montoya Ramírez, 2009). Entonces, la satisfacción laboral del capital humano se refiere al conjunto de emociones, sentimientos y actitudes positivas del empleado en el trabajo (Kanchana & Jayathilaka, 2023). El aplicar las dimensiones, a través de alguna de las formas expresadas en las organizaciones son estrategias prometedoras en los intentos de incentivar actitudes y comportamientos positivos relacionados con el trabajo de los empleados que incluyen cumplir con las expectativas, como también, mejorar la satisfacción laboral, el desempeño y la intención de quedarse, a partir de programas que fomenten una sensación compartida de disfrute entre los empleados en el lugar de trabajo (Basher Rubel, Hung Kee, & Newaz Rimi, 2023).

## Conclusiones

Todas las categorías de profesionales enfatizan la importancia de un ambiente laboral positivo. El compañerismo, el reconocimiento y la empatía laboral son factores determinantes para la satisfacción y retención del personal. La necesidad de un equilibrio adecuado entre la vida personal y laboral se destaca de manera consistente. La flexibilidad laboral, horarios híbridos y el apoyo en momentos difíciles son estrategias sugeridas para mejorar la satisfacción y retención de empleados.

El desarrollo profesional y las oportunidades de crecimiento basadas en mérito son aspectos cruciales, especialmente para los seniors. La formación continua, programas de movilidad y reconocimiento del desempeño contribuyen significativamente a la retención del personal. Por ello, las estrategias de retención exitosas incluyen reconocimientos tangibles por el rendimiento, ajustes salariales acordes al mercado y beneficios que impactan directamente en la calidad de vida del empleado.

Este ejercicio de investigación contribuye a que los investigadores del campo puedan encontrar teorías que aportan a la comprensión de los fenómenos que se presentan en la gestión del capital humano en las organizaciones y más aún, en las firmas de auditoría donde los empleados rotan entre las mismas.

## Referencias

- Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M., & Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología* 14(1), 14(1), 105-118.
- Alzaid, D., & Dukhaykh, S. (2023). Employer Branding and Employee Retention in the Banking Sector in Saudi Arabia: Mediating Effect of Relational Psychological Contracts. *Sustainability* , 15(7), 1-14. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su15076115>
- Banarjee, A. (2019). Failure of employee retention and its consequences on organisation through content analysis. *International Journal of Research - Granthaalayah*, 7(3), 7(3), 200-207. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2631378>
- Baruah, & Das. (2013). Employee Retention: A Review of Literature. *Journal of Business and Management, Volume* 14(2), 08-16. <https://doi.org/10.9790/487X-1420816>
- Basher Rubel, M. R., Hung Kee, D. M., & Newaz Rimi, N. (2023). Quality of work life and employee work outcomes: a hierarchical model with mediation analysis. *International Journal of Business and Society, Vol* 24, No 1, 24(1), 421-439. <https://doi.org/https://doi.org/10.33736/ijbs.5625.2023>
- Biggadike, Ahumada-Tello, Evans, & Wehde. (2023). Cultural Hierarchies, Leadership, and Employee Happiness. *IEEE Engineering Management Review*, 51(3), 8-12. <https://doi.org/DOI.10.1109/EMR.2023.3275188>
- Bodjrenou, K., & Ming, X. (2019). Assessment of the Effect of Organizational Support and Investment in Employee Development on Affective Commitment. *International Business Research; Vol.* 12, No. 3, 12(3), 123-164. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n3p153>
- Chong, V. K., & Monroe, G. S. (2013). 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. <https://doi.org/0.1111/acfi.12049>
- Choudhary, D. S. (2016). A study on retention management: How keep your top talent. *International Journal of Advanced Research, Management and Social Sciences*, 5(3), 17-31.
- Dechawatanapaisal, D. (2018). Examining the relationships between HR practices, organizational job embeddedness, job satisfaction, and quit intention: Evidence from Thai accountants. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 10(2/3), 130-148. <https://doi.org/10.1108/APJBA-11-2017-0114>
- Domínguez-Aguirre, L. R., & Lozano-Jiménez, I. (2020). El rol del conflicto trabajo-familia en la relación del clima organizacional y las intenciones de salida. *Cuadernos de Gestión*, 20(3), 87-97. <https://doi.org/https://doi.org/10.5295/cdg.181004ld>

- Fogarty, T. J., Reinstein, A., Heath, R. A., & Sinason, D. H. (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. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2017.07.004>.
- Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Sándor Komüves, Z., & Hollósy-Vadász, G. (2023). The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *Administrative Sciences*, 13(5), 1-25. <https://doi.org/10.3390/admsci13050121>
- George, J., & Wallio, S. (2017). Organizational justice and millennial turnover in public accounting. *Employee Relations*, 39(1), 112 - 126. <https://doi.org/10.1108/ER-11-2015-0208>
- Gertsson, N., Sylvander, J., Broberg, P., & Friberg, J. (2017). Exploring audit assistants' decision to leave the audit profession. *Managerial Auditing Journal*, 32(2), 879-898. <https://doi.org/10.1108/MAJ-05-2016-1381>
- Goerge, C. (2015). Retaining professional workers: what makes them stay? *Employee Relations*, 37(1), 102-121. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1108/ER-10-2013-0151>
- Gohar, R. A., & Qureshi, Q. A. (2021). Connecting Talent Management and Employees' Retention: A Mediating Role of Organizational Justice. *CITY UNIVERSITY RESEARCH JOURNAL*, Vol 11, No. 1, 11(1), 124-143.
- González, T. (2022). Análisis de los factores que influyen en la rotación de los Millennial en las Firmas de Auditoría en Colombia. (Tesis de Pregrado).
- Hall, M., & Smith, D. (2009). Mentoring and turnover intentions in public accounting firms: A research note. *Accounting, Organizations and Society* 34 (, 34(6-7), 695-704. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.11.003>
- Harthy, B., Yusof, R., & Hamid, A. A. (2022). A Conceptual Paper on Compensation and Benefits, Job Security, Work-Life Balance, Employee Retention and Localization in Oman. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 14(3), 688-710.
- Herda, D. N., & Lavelle, J. J. (2012). The Auditor-Audit Firm Relationship and Its Effect on Burnout and Turnover Intention. *American Accounting Association, Accounting Horizons Vol. 26, No. 4, 26(4)*, 707-723. <https://doi.org/10.2308/acch-50181>
- Huang, I.-C., Lin, H. C., & Chuang, C.-H. (2006). Constructing factors related to worker retention. *International Journal of Manpower*, 27(5), 491-508. <https://doi.org/10.1108/01437720610683976>
- Huang, S., Chen, Z., Liu, H., & Zhou, L. (2017). Job satisfaction and turnover intention in China: the moderating effects of job alternatives and policy support. *Chinese Management Studies*, 11(4), 689-706. <https://doi.org/10.1108/CMS-12-2016-0263>
- Kalay, E., Brender-Ilan, Y., & Kantor, J. (2018). Authentic leadership outcomes in detail-oriented occupations: Commitment, role-stress, and intentions to leave. *Journal of Management & Organization*, 26(5), 1 - 18. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.8>
- Kanchana, L., & Jayathilaka, R. (2023). Factors impacting employee turnover intentions among professionals in Sri Lankan startups. *PLoS ONE*, 18(2), 1-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1371/journal.pone.0281729>
- McManus, L., & Subramaniam, N. (2014). Organisational and professional commitment of early career accountants: ¿do mentoring and organisational ethical climate matter? *Accounting and Finance*, 54(4), 1231-1261. <https://doi.org/10.1111/acfi.12029>
- Mubako, G., & Mazza, T. (2017). An examination of internal auditor turnover intentions. *Managerial Auditing Journal*, Vol. 32 Issue: 9, 32(9), 830-853.
- Muhammad, G., & Naz, F. (2023). HR audit is a tool for employee retention and organisational citizenship behaviour: a mediating role of effective HR strategies in services sector of emerging economies. *Middle East J of Management*, 10(1), 98 - 112. <https://doi.org/10.1504/MEJM.2023.127761>

- Muñoz, D. B., & González, F. J. (2002). La Satisfacción laboral como elemento motivador del empleado. *Revista Iberoamericana de relaciones laborales*, 11, 189-200.
- Naufalia, S., Darmawan, D., Jahroni, Anjanarko, T. S., Munir, M., & Arifin, S. (2022). Pengaruh Quality of Work Life, Total Kualitas Manajemen dan Stres Kerja terhadap Loyalitas Karyawan. *Journal of Trends Economics and Accounting Research*, 2(4), 114-120. <https://doi.org/DOI.10.47065/jtear.v2i4.281>
- Nouri, H., & Parker, R. (2020). Turnover in public accounting firms: a literature review. *Managerial Auditing Journal*, 35(2), 294-321. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MAJ-03-2018-1823>
- Parker, R. J., Nouri, H., & Hayes, A. F. (2011). Distributive Justice, Promotion Instrumentality, and Turnover Intentions in Public Accounting Firms. *BEHAVIORAL RESEARCH IN ACCOUNTING American Accounting Association Vol. 23, No. 2, 23(2)*, 169-186. <https://doi.org/10.2308/bria-50020>
- Rakhra, H. K. (2018). Study on factors influencing employee retention in companies. *Int. J. Public Sector Performance Management*, 4(1), 57-79.
- Rombaut, E., & Guerry, M. (2020). The effectiveness of employee retention through an uplift modeling approach. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1199-1220. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0184>
- Salazar, C., & Arias, J. (2021). Reflexión crítica en torno a los factores organizacionales que moldean el ambiente laboral en las transnacionales Big Four. *Criterio Libre / N.o 35 / Bogotá (Colombia) / Julio-Diciembre 2021*, 19(35), 342-351. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2021v19n35.8373>
- Shumaila, N., Li, C., Nisar, Q. A., Shafique Khan, M. A., & Ahmad, N. (2020). A Study in the Relationship Between Supportive Work Environment and Employee Retention: Role of Organizational Commitment and Person–Organization Fit as Mediators. *SAGE Open*, 10(2), 1-20. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/2158244020924694>
- Silva, M. R., Carvalho, J. C., & Días, Á. L. (2019). Determinants of Employee Retention: A Study of Reality in Brazil. En J. C. Carvalho, E. M. Sabino, & editors., *Strategy and Superior Performance of Micro and Small Businesses in Volatile Economies* (págs. 44-56). IGI Global.
- Singh, D. (2019). A Literature Review on Employee Retention with Focus on Recent Trends. *Themed Section: Science and Technology*, 6(1), 425-431. <https://doi.org/10.32628/IJSRST195463>
- Smith, K. J., Emerson, D. J., & Everly, G. S. (2017). Stress Arousal and Burnout as Mediators of Role Stress in Public Accounting. *Advances in Accounting Behavioral Research.*, 20(Emerald Publishing Limited, Bingley), 79-116. <https://doi.org/10.1108/S1475-148820170000020004>
- Stallworth, L. (2004). Antecedents and consequences of organizational commitment to accounting organizations. *Managerial Auditing Journal*, 19(7), 945-955. <https://doi.org/10.1108/02686900410549457>
- Surienty, L. R. (2013). Quality of Work Life and Turnover Intention: A Partial Least Square (PLS) Approach. *Soc Indic Res*, 119, 405-420. <https://doi.org/10.1007/s11205-013-0486-5>
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: a second-order factor. *Personnel Review*, 46(2), pp.389-409. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2015-0065>
- USACH, F. d. (2012). *Perfil de Egreso - CPA USACH*. USACH.

- Weerathne, R. S., Walpola, M. D., Piyasiri, A. D., Jayamal, I. A., Wijenayaka, T. H., & Pathirana, G. Y. (2022). 'Leave or remain': intentions of Gen X and Y employees. *Quality & Quantity*, 57, 2249–2268. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11135-022-01456-z>
- Wei, Y.-C. (2015). Do employees high in general human capital tend to have higher turnover intention? The moderating role of high-performance HR practices and P-O fit. *Personnel Review*, 44(5), 739 – 756. <https://doi.org/10.1108/PR-07-2013-0137>
- Wise, J. A., & Rojas-Mendizabal, V. (2018). Attraction and Retention Model: Case of Mexicali, B.C., Mexico. *FIB Business Review (FBR)*, 7(3), 156-166. <https://doi.org/10.1177/2319714518802020>
- Younis, S., Ahsan, A., & Chatteur, F. M. (2023). An employee retention model using organizational network analysis for voluntary turnover. *Social Network Analysis and Mining*, 13(28), 1 -18. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s13278-023-01031-w>
- Yousuf, M. S., & Ahmed Siddqui, D. D. (2019). Factors Influencing Employee Retention: A Karachi Based Comparative Study on IT and Banking Industry. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(1), 42-62.