



Escuela de Administración

Diseño de un plan de acción para disminuir la deserción laboral en el departamento de
Aseguramiento de una empresa de Servicios de Auditoría

Presentado por:

Ángela María Guerrero Olmos

Bogotá, D.C.

2023



Escuela de Administración

Diseño de un plan de acción para disminuir la deserción laboral en el departamento de
Aseguramiento de una empresa de Servicios de Auditoría

Problemática empresarial

Presentado por:

Ángela María Guerrero Olmos

Bajo la dirección de:

María Alexandra Suarez Rios

Maestría en Administración de Negocios – MBA

Escuela de Administración

Junio 1 de 2023

Bogotá, D.C., Colombia

2023

Contenido

| | |
|--|----|
| Declaración de originalidad y autonomía..... | 2 |
| Declaración de exoneración de responsabilidad | 3 |
| Resumen Ejecutivo..... | 6 |
| Abstract | 7 |
| 1. Introducción..... | 8 |
| 2. Problema de investigación..... | 10 |
| 2.1. Planteamiento del problema | 10 |
| 2.2. Pregunta de investigación..... | 12 |
| 3. Marco referencial..... | 13 |
| 3.1. Estado del arte | 13 |
| 3.2. Marco teórico | 16 |
| Deserción y rotación laboral | 17 |
| Liderazgo..... | 20 |
| Sobrecarga y flexibilidad laboral | 21 |
| Reclutamiento y entrenamiento..... | 23 |
| 4. Análisis de la situación actual de la empresa | 24 |
| 5. La deserción en el área de Aseguramiento | 28 |
| 6. Diseño de estrategia para la empresa: Plan Tornillos..... | 38 |
| 7. Plan y recomendaciones de implementación y aplicación | 43 |
| 8. Conclusiones..... | 1 |
| 9. Referencias bibliográficas. | 3 |

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Ángela María Guerrero Olmos

Firmado en Bogotá, D.C. el 18 de mayo de 2023

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ángela María Guerrero Olmos', written in a cursive style.

Ángela María Guerrero Olmos

Firmado en Bogotá, D.C. el 18 de mayo de 2023

Lista de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. <i>Jerarquía de cargos área de Aseguramiento</i> | 30 |
| Figura 2. <i>Rangos de edades</i> | 31 |
| Figura 3. <i>Género</i> | 31 |
| Figura 4. <i>Cargo que desempeña</i> | 32 |
| Figura 5. <i>Antigüedad en la empresa</i> | 32 |
| Figura 6. <i>Razones de deserción Área de Aseguramiento</i> | 33 |
| Figura 7. <i>Desafíos laborales a enfrentar</i> | 34 |
| Figura 8. <i>Recomendaciones clave</i> | 36 |
| Figura 9. <i>Esquema Plan Tornillos</i> | 40 |

Lista de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. <i>Causas y efectos de la rotación laboral</i> | 19 |
| Tabla 2. <i>Actividades según el tipo de bienestar</i> | 25 |
| Tabla 3. <i>Plan de acción Talento humano 2023</i> | 27 |
| Tabla 4. <i>Número de empleados área de Aseguramiento 2022</i> | 29 |
| Tabla 5. <i>Actividades plan de acción</i> | 41 |

Resumen Ejecutivo

Diseño de un plan de acción para disminuir la deserción laboral en el departamento de Aseguramiento de una empresa de Servicios de Auditoría

La rotación o deserción de personal es entendida dentro de las organizaciones como la entrada y salida de empleados, la cual al ser recurrente impacta negativamente en las empresas en la medida en que aumenta los costos de selección y capacitación, y disminuye la productividad. El propósito del presente estudio consiste en proponer un plan de acción para la gestión de equipos de trabajo en el área de Aseguramiento de una multinacional dedicada a la prestación de servicios de consultoría financiera contable y auditoría, teniendo en cuenta que en el último año el índice de deserción y rotación laboral se ha incrementado. Para esto se identificaron las variables que generan influencia directa en la decisión de deserción de los empleados, mediante el análisis de las entrevistas realizadas al momento de renuncia, las cuales dieron como resultado que la sobrecarga laboral, desequilibrio entre la vida laboral y personal, falta de flexibilidad y liderazgo son las principales causas. La metodología de investigación utilizada responde a estudio interpretativo, pues está basado en la identificación de variables que den explicaciones con base a la información recolectada en las entrevistas de retiro. Se propone entonces una estrategia llamada “Plan Tornillos” que permitirá la asignación de tareas y grupos de trabajo de manera más ordenada y equilibrada, reduciendo así los índices de deserción.

Palabras clave: auditoría, deserción laboral, empresas, equipos de trabajo, liderazgo.

Abstract

Design of an action plan to reduce staff turnover in an auditing services company

Staff turnover or attrition is understood within organizations as the entry and exit of employees, which, being recurrent, has a negative impact on companies to the extent that it increases the costs of selection and training, and decreases productivity. The objective of this research is to propose an action plan for the strengthening of labor welfare in the Assurance area of a company dedicated to the provision of financial accounting and auditing consulting services, taking into account that in the last year the rate of desertion and labor turnover has increased. For this purpose, the variables that influence the employees' decision to leave were identified through the analysis of the interviews conducted at the time of resignation, which resulted in work overload, imbalance between work and personal life, lack of flexibility and leadership as the main causes. The research methodology used responds to an interpretative study, since it is based on the identification of variables that give explanations based on the information collected in the retirement interviews. A strategy called Plan Tornillo is then proposed, which will allow the assignment of tasks and work groups in a more orderly and balanced manner, and thus increase job satisfaction, thus reducing attrition rates.

Key words: Audit, well-being, labor desertion, companies, leadership.

1. Introducción

La deserción laboral es un fenómeno que afecta a muchas empresas y puede tener consecuencias negativas en términos de productividad y rentabilidad. La deserción laboral se refiere a la situación en la que un empleado abandona su trabajo antes de lo esperado, ya sea por voluntad propia o por la decisión del empleador (Peñaloza & I., 2021). Las razones por las que los empleados abandonan sus trabajos pueden ser diversas, y van desde la insatisfacción con las condiciones laborales hasta la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional (Bermúdez, 2015).

El propósito de la presente investigación está enmarcado en proponer un plan de acción para la gestión de equipos de trabajo en el área de Aseguramiento de una empresa dedicada a la prestación de servicios de consultoría financiera contable y auditoría que permita reducir los impactos de la rotación y deserción laboral que en los últimos meses ha venido afectando a este departamento. Una vez definida la problemática y los objetivos a seguir para darle solución se procede al desarrollo del proyecto, el cual se divide en cuatro fases.

La primera corresponde a la aproximación teórica, en la cual se estudian conceptos principales y variables que se relacionan con la problemática inicial, tales como la deserción laboral, sobrecarga laboral, reclutamiento liderazgo, flexibilidad laboral entre otros, a fin de comprender con mayor profundidad su interrelación e impacto dentro de los colaboradores de una empresa.

En la segunda etapa se analiza la situación actual de la compañía en materia de actividades y programas destinados para cuidar y velar por la permanencia de los empleados, tocando temas relacionados con planes de bienestar, sistemas de reconocimientos e incentivos, entre otros.

Una vez identificadas las estrategias e instrumentos que implementa la empresa se procede a estudiar las posibles causas y detonantes de la deserción laboral en el área de aseguramiento, que es la tercera etapa. Esto se realiza mediante el análisis de las encuestas que se realizan a las personas una vez presentan su carta de renuncia y tramitan su proceso de salida. Como resultados de este análisis se obtuvo que las principales causas de renuncia y deserción están relacionadas con la sobrecarga laboral enmarcada en la falta de organización de tareas y

funciones, la poca de flexibilidad para equilibrar la vida laboral y personal, y la falta de liderazgo de los altos mandos.

La cuarta etapa corresponde entonces al diseño de la herramienta o plan de acción para mitigar y reducir los índices de deserción. Para tal fin se propone el Plan Tornillos”, el cual consiste en la asignación de equipos de trabajos y tareas para clientes específicos y la rotación interna de las personas entre el mismo equipo. De igual manera se proponen estrategias y actividades a ejecutar, que aporten en la eficiencia de los grupos y con esto el desarrollo de los empleados dentro de la empresa, de modo que se garantice su estabilidad y permanencia.

De acuerdo con la metodología, el proyecto se basa en la investigación cualitativa, que es definida como un proceso que se caracteriza por analizar las opiniones, puntos de vistas y construcción de significados en torno a un objeto de estudio, que en este caso es sobre la deserción laboral; para lo cual se toma la información contenida en las entrevistas y encuestas, tal como se indica previamente. En cuanto al alcance, el estudio se define bajo el modelo de investigación acción ya que se busca no solo describir el problema sino plantear posibles soluciones, la cual en este caso particular responde a la herramienta de gestión de equipos “Plan Tornillos”.

Se pretende con la implementación de la herramienta disminuir la carga laboral y permitir la especialización del empleado en temas específicos, todo con el propósito final de cumplir con las expectativas y requerimientos de los clientes y brindar un servicio de calidad, que es la base fundamental de toda organización.

Como conclusiones se encuentran que la implementación del plan de acción puede traer una serie de beneficios al área de aseguramiento tales como la mejora en la satisfacción laboral del equipo, aumento en su compromiso, especialización de los empleados con respecto a los clientes, continuidad en los procesos y reducción de errores entre otros.

2. Problema de investigación

2.1. Planteamiento del problema

La deserción laboral es un problema que afecta a muchas empresas y tiene un impacto significativo en su economía y en la economía de una nación (Rueda, & Olivar, 2021). “Se considera la deserción laboral como un problema internacional persistente, incluso a pesar de los avances y la implementación de sistemas de gratificación y retención de empleados” (Reyes-Huertas, 2019). Entre las principales causas de deserción laboral se encuentran la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, la remuneración insuficiente, la falta de reconocimiento y la insatisfacción con las condiciones laborales en general. También pueden influir factores como el acoso laboral, el estrés y la sobrecarga de trabajo (López & Herrera, 2019).

En Colombia, según estadísticas del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la tasa de deserción laboral en Colombia en el primer trimestre de 2021 fue del 4,4%, lo que equivale a unas 699 mil personas que abandonaron sus trabajos (DANE, 2021). Para abordar el problema de la deserción laboral en Colombia, es necesario que las empresas adopten medidas que fomenten un ambiente laboral positivo y propicien el crecimiento y la satisfacción de los empleados. Entre estas medidas se encuentran la implementación de programas de capacitación y formación, el reconocimiento del desempeño y el esfuerzo de los empleados, la organización del trabajo, gestión de equipos, la promoción de una cultura laboral saludable y el establecimiento de salarios justos y competitivos (Dávila, et al, 2021).

El desarrollo de este proyecto se enmarca en una firma de carácter multinacional que proporciona servicios de consultoría, auditoría y finanzas en 3 áreas, 26 regiones y 150 países, sumando un número de alrededor de 700 oficinas en todo el mundo. La organización cuenta con una amplia trayectoria internacional en la prestación de servicios de consultoría con altos estándares de calidad en todas sus líneas; en Latinoamérica Norte tiene presencia en México, Panamá, República Dominicana, Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú y Bolivia. En Colombia, la firma cuenta con un equipo formado por alrededor de 1800 miembros, de los cuales alrededor de 720 hacen parte del área de Aseguramiento, que constituye el eje central de la presente investigación.

Desde el punto de vista corporativo, la compañía fundamenta sus actividades bajo el principio de que la organización contable y los procesos de auditoría, no solo se deben considerar una obligación por parte de cualquier empresa, sino un recurso que puede potenciar los procesos de toma de decisiones, generar valor, y aumentar los niveles de competitividad. Estos preceptos tomaron fuerza con la emergencia sanitaria ocasionada por la pandemia COVID-19, donde se evidenció aún más la necesidad de contar con información financiera eficiente y oportuna, con el fin de generar herramientas de previsión con las cuales se puedan enfrentar de manera más eficiente las distintas amenazas del entorno.

Precisamente, la firma objeto de estudio de esta investigación ofrece a sus clientes alrededor del mundo información transparente y recursos que les permitan adoptar e implementar mejores prácticas de acuerdo con la visión e impacto de su negocio. Con la intención de brindar la mayor calidad en los servicios ofrecidos a sus clientes, es que la compañía invierte grandes sumas de dinero en la captación, formación y cuidado de su capital humano, sin embargo, en el último año se ha aumentado el índice de deserción y rotación laboral en el departamento de Aseguramiento, pues por cada 100 nuevas contrataciones se presentan 83 renunciaciones, haciendo que se incurra en pérdidas elevadas para la empresa, las primeras, referentes a los costos asociados a la formación y capacitación al ingresar nuevos miembros, y la segunda, y quizá la más importante a la fuga de conocimiento.

Al profundizar en las razones por las cuales estos profesionales se retiran de las firmas, González y sus colaboradores (2017) encontraron inconformidad con el salario, pero esta no es la más importante, sino la falta de flexibilidad. De acuerdo con los hallazgos presentes en el citado estudio, la nueva generación de auditores está conformada por individuos que se sienten más motivados cuando se les ofrecen oportunidades de aprendizaje constante, y espacios laborales en los que se sienten satisfechos, cómodos y apreciados.

En este sentido, la flexibilidad debe entenderse no como una forma de trabajar menos, sino como una forma de trabajar diferente. Castaño et al. (2019) explican que en las firmas de auditoría en Colombia la situación es similar, ya que sus colaboradores están sometidos a altos niveles de presión que se ve reflejado en jornadas laborales que alcanzan las quince horas,

además de actividades extralaborales que incluye fines de semana y festivos, lo que afecta la armonización entre sus actividades laborales y vida personal.

Partiendo de esta información, resulta pertinente analizar cuáles son las principales causas de la deserción laboral que se presentan en la firma, específicamente en el área de Aseguramiento, a fin de proponer un plan de acción con estrategias y lineamientos que permitan la correcta gestión de los equipos y la organización del trabajo disminuyendo así los índices de deserción y rotación, el cual sería el objetivo general de este proyecto.

Del mismo modo, se establecen unos objetivos específicos, los cuales ayudarán a dar solución y cumplimiento al objetivo general y dar respuesta a la pregunta de investigación. Estos objetivos son:

- Analizar la situación actual de la empresa en materia de programas y estrategias destinados al cuidado y retención de sus colaboradores.
- Determinar las causas y factores que inciden en la deserción y rotación de los colaboradores del área de Aseguramiento.
- Diseñar la herramienta que se implementará para disminuir los índices de deserción laboral en el área de aseguramiento.

2.2. Pregunta de investigación

Con base en la problemática antes descrita, se propone la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué estrategias se pueden implementar en el área de Aseguramiento de una empresa de servicios de consultoría financiera, contable y auditoría para la correcta gestión de los equipos y la organización del trabajo disminuyendo los índices de deserción?

3. Marco referencial

3.1. Estado del arte

A nivel mundial las organizaciones sin importar su tamaño, recursos, actividad económica u otro factor se enfrentan cada día a constantes cambios en el entorno que las obliga a ser más competitivas a fin de llenar las expectativas y requerimientos de sus clientes, usuarios y consumidores. Para ello deben potenciar su nivel de productividad, pero este no es un rasgo que pueda reforzarse de manera aislada, sino que requiere de la participación de los colaboradores y del capital humano. El recurso humano, representa quizás el activo más importante de cualquier empresa, por lo que su cuidado debe considerarse una prioridad (Montoya & Boyero, 2016). Este bienestar depende en gran medida de las políticas implementadas en torno a la organización y estructura de la empresa en general y de todos los departamentos que la conforman, ya que estas redundan en otros aspectos como la motivación o la cooperación entre los miembros del equipo. A continuación, se exponen algunas investigaciones en las que se han propuesto soluciones para la mejora de las condiciones laborales que impacte en la disminución de la deserción.

A nivel internacional se revisa el estudio *“Factores de deserción laboral de la primera Guardia de Salud Mental en un hospital general de Jujuy”*, realizado en la Universidad Nacional Buenos Aires, el cual surgió porque en el año 2017 se presentó un gran número de renuncias, por lo cual el hospital no contaba con personal suficiente para brindar cobertura y prestar servicios. La investigación tenía un alcance descriptivo, ya que buscaba establecer las causas por las cuales las personas desertaban del hospital. El instrumento de recolección de información fue un cuestionario de 33 preguntas realizado a 28 profesionales (médicos y psicólogos que trabajaron durante el periodo de julio de 2012 a septiembre de 2017). Como resultados se obtuvo que las principales causas responden a aspectos institucionales 35.71%, contractuales y salariales 21.43%, personales y profesionales 7.14%, falta de capacitaciones 7%, entre otras, que les permiten desempeñar sus labores en total satisfacción. El estudio indicó que la mayoría de los profesionales ingresó al hospital por razones relacionadas con crecimiento profesional más que con la vinculación salarial, sin embargo, todas las barreras encontradas durante el trabajo generaron desmotivación en ellos, por lo cual buscaron nuevas oportunidades de trabajo donde

migrar y encontrar el desarrollo de su vida profesional. Se concluye que es necesario planificar e implementar políticas y estrategias para dar respuesta a las necesidades del personal y garantizar su permanencia dentro del hospital (López & Herrera, 2019).

Se analiza el proyecto “*Propuesta para disminuir la rotación de personal en la empresa Eulen Colombia S.A. a partir del análisis de las entrevistas de retiro*”, el cual surge del interés de los directivos de la compañía de identificar los motivos del retiro voluntario de los empleados en el periodo correspondiente entre enero a agosto del año 2016, con el objetivo de proponer estrategias para reducir el índice de rotación y de esa forma mitigar el impacto que esto provoca en la empresa a nivel económico y operativo, pues se incurren en inversiones de tiempo y dinero para empleados que demoran muy poco tiempo trabajando en la compañía. Para su desarrollo se toman como referencia las entrevistas que se realizan a los empleados al retirarse de la empresa, las cuales arrojaron que la principal causa de deserción está relacionada con la mala comunicación por parte de los líderes y supervisores y el manejo inadecuado de la información. También se encontró que la poca capacitación a los empleados los desmotiva; y algunos de ellos afirmaron no recibir un buen trato de parte de los funcionarios. La metodología de investigación apunta a un enfoque interpretativo basado en la identificación de variables que den explicaciones con base a la información recolectada en las entrevistas de retiro. Como estrategias se propone la mejora en el proceso de inducción, fortalecer los procesos de reinducción, mejorar los programas de bienestar y capacitación (González, etl al, 2017).

Se valida también el proyecto titulado “*Diagnóstico de las posibles causas de deserción laboral rural en los sistemas de producción de las lecherías especializadas de trópico medio y alto en el Eje Cafetero*”, desarrollado en la Universidad EAFIT, cuyo objetivo era analizar las causas de la deserción laboral que para ese periodo ascendía a índices de 70%, a través de la revisión de encuestas y entrevistas estructuradas al personal, para diseñar con base a esa información estrategias que permitan lograr la retención laboral, reduciendo así los índices de deserción. El proyecto se desarrolla en tres fases: 1) la contextualización donde se realiza el estado del arte y se validan investigaciones previas; asimismo se realiza la aproximación teórica; 2) se realiza el trabajo de campo donde se aplican los instrumentos de recolección de información y 3) se analizan los resultados para establecer las conclusiones y recomendaciones procedentes del estudio. La investigación responde a un estudio de caso de tipo cualitativo, con

carácter descriptivo, en la medida en que analiza información declarada por fuentes primarias; y la muestra establecida para las entrevistas es de 18 personas. Entre los resultados obtenidos se encontró que una de las principales causas de deserción responde al salario devengado, pues reciben sueldos de entre \$900.000 y \$1.200.000 pero trabajan jornadas desde muy madrugada hasta horas de la tarde, por lo cual se considera un poco bajo; la siguiente razón es que las personas viven muy lejos de sus lugares de trabajo, por lo que les toma demasiado tiempo, especialmente en temporadas de invierno. Otro de los factores es el poco descanso y espacio para la vida personal, teniendo en cuenta que las actividades de campo no descansan, los empleados sienten que deben estar a disposición siempre y no les queda suficiente tiempo para sus diligencias personales o dedicarles a sus familias. Como recomendaciones se propone aumentar los días de descanso compensado, invertir en instalaciones que mejoren las condiciones del trabajo, nivelar los salarios, realizar un estudio para validar las necesidades personales y emocionales de los empleados (Álvarez & Valencia, 2019).

De igual manera se revisó el trabajo “*Diseño de plan de mejoramiento para la disminución de la rotación de personal en la IPS Riesgo de Fractura S.A.*”, el cual inició con el desarrollo del estado actual de la empresa determinando todo su direccionamiento estratégico y organizacional, el cual incluye misión, visión, objetivos, proceso de selección, contratación y entrenamiento. El tipo de estudio es de carácter mixto, en la medida en que describe la situación problema y establece un plan de mejora. Se utilizó como instrumento de recolección los datos de las entrevistas ejecutadas a 57 empleados retirados en el año 2015 y unos grupos focales. Como resultados se obtuvo un índice de rotación del 78%, lo cual indicó que para ese año el personal se renovó en casi su totalidad, generando impactos negativos en la atención a los usuarios y la efectividad de los procesos. Las principales causas de retiro fueron mal clima laboral, sobrecarga de trabajo, mala inducción y entrenamiento. El plan de mejora incluye reuniones con los líderes de cada proceso, distribución del trabajo, creación de listas de chequeo y cronogramas de actividades de bienestar, mediciones de tiempos y movimientos, capacitaciones, entre otros (Cabeza, et al, 2016).

“*Diseño de un plan de acción para mejorar la rotación de personal en el área comercial de la empresa Nuevo Diario Occidente S.A.*”, fue un proyecto desarrollado para la Universidad del Valle en 2015 cuyos objetivos eran estudiar las causas relacionadas con la rotación laboral,

su impacto tanto positivo como negativo de este fenómeno, para lograr el diseño del plan de acción que permitiera a la empresa reducir los riesgos y reducir la rotación. En la aproximación teórica se tocan temas tales como reclutamiento y selección; teorías de la motivación, compensación, bienestar y la salud del empleado, clima organizacional y rotación de personal, entre otros. La aplicación de los instrumentos dio como resultado que las principales causas de retiro son necesidad de motivación, poca frecuencia de las capacitaciones, mejores ofertas laborales, poco reconocimiento por el buen desempeño y deseo de independizarse. En esta investigación se utilizó una metodología basada en un enfoque descriptivo, se implementaron técnicas de recolección tales como encuestas, entrevistas y observación directa. El plan de acción diseñado incluye actividades relacionadas con la planificación y organización de las tareas, capacitación y desarrollo del personal, motivación y seguimiento (Bolívar & Canamejoy, 2015).

Todas estas investigaciones sirven como guía y referente para el estudio y desarrollo del presente proyecto y ofrecen un esquema a seguir tanto para la aproximación teórica como para el desarrollo de las propuestas.

3.2. Marco teórico

Las empresas en la actualidad enfrentan importantes desafíos de cara a la globalización y la competitividad que impone el mercado. Por lo anterior, las organizaciones han notado la importancia de implementar políticas de gestión y estrategias que les permitan satisfacer tanto las necesidades de sus clientes, como las de sus colaboradores, quienes conforman el capital más importante de cualquier institución. Partiendo de esto, es que en las últimas décadas las empresas han dedicado múltiples esfuerzos y recursos para la administración del talento humano, mediante la creación de áreas y departamentos exclusivos para esta gestión, las cuales se encarguen de todos los procesos relacionados con las personas y el mejoramiento continuo de sus condiciones laborales a fin de retener así el talento humano para reducir los índices de rotación y deserción laboral que es uno de los problemas que actualmente afectan a muchas empresas (Peñaloza & I., 2021).

A continuación, se estudia con mayor profundidad la temática principal de la deserción laboral y las variables que se interrelacionan con este fenómeno y que impactan negativamente en el desempeño de los equipos de trabajo; entre estas se destacan el liderazgo, la sobrecarga laboral y el reclutamiento y selección de personal.

Deserción y rotación laboral

La deserción laboral hace referencia al abandono voluntario o desvinculación de un empleado a la empresa para la cual labora o tiene dependencia por diferentes motivos (Terreros, et al., 2019). Es una conducta que afecta a todas las empresas, se desarrolla por parte de los empleados sea de forma individual o colectiva, ocasionada por factores relacionados con las condiciones físicas o ambientales del trabajo (Ferro-Soto, et al, 2014).

La deserción se entiende también como la renuncia por parte de un empleado a la organización a la cual pertenece, mientras que la rotación puede suponer también el despido o renuncia de ese colaborador. Ambas pueden medirse determinando la cantidad de personas que ingresan a la compañía versus la cantidad de personas que se retiran de la misma, generando un indicador para medir la estabilidad del personal. Para su cálculo se utiliza la siguiente fórmula matemática: (Robbins & DeCenzo, 2009).

$$\left(\frac{\text{Número de incorporaciones} - \text{Número de bajas}}{\text{Total de empleados}} \right) * 100$$

La rotación laboral puede ser producida por diferentes factores de riesgo, y su incidencia dentro de la organización puede acarrear graves consecuencias que afecten el desempeño económico y organizacional de la empresa. Entre estos factores se encuentran: factores de seguridad; de origen físico, químico, biológico o escenarios medioambientales; aquellos derivados de las características del trabajo; derivados de la administración y organización del trabajo (Cortés, 2007).

- *Factores o condiciones de seguridad:* hace referencia a la infraestructura y condiciones materiales que pueden ocasionar accidentes, tales como pasillos, aparatos, vehículos de

transporte, maquinarias, herramientas, entre otros. La gestión de estos factores está a cargo del área de seguridad del trabajo.

- *Factores origen físico, químico, biológico o condiciones medioambientales:* también se conocen como contaminantes, son aquellos presentes en el medio ambiente que se producen por agentes externos. Entre los físicos se encuentran el ruido, iluminación, vibraciones, radiaciones, etc. Los químicos pueden ser vapores, nieblas, humos, aerosoles, polvos, etc., y los biológicos son organismos que pueden producir enfermedades profesionales, tales como virus, bacterias, hongos. Higiene del trabajo es la rama que se encarga de su estudio.
- *Factores derivados de las características del trabajo:* hacen referencia a las exigencias que el puesto de trabajo le exige al empleado y que pueden producir fatiga mental y física, tales como esfuerzos físicos, posturas de trabajo, niveles de atención, manipulación de carga, entre otros.
- *Factores derivados de la organización del trabajo:* está relacionado con las actividades propias del cargo, tales como tareas, asignación de trabajadores, horarios, jerarquías, eficiencia. Se tienen en cuenta aspectos como la organización temporal (jornadas y turnos), automatización, comunicación, relaciones, ascensos entre otros (Cortés, 2007).

Del mismo modo puede decirse, que desde el ámbito social y psicológicos estos factores de riesgo se relacionan con las necesidades propias del ser humano, las cuales según el autor Abraham Maslow, en su teoría administrativa las define como la pirámide de necesidades. Esta teoría pretende exponer cuáles son los componentes que estimulan la conducta humana, y cómo se priorizan; la pirámide cuenta con cinco niveles, los cuales se agrupan y ordenan de manera jerárquica de acuerdo a las necesidades del ser humano a medida que va superando las anteriores (Madero, 2023).

En la base de la pirámide se identifican las necesidades básicas o fisiológicas, entre las que se destacan la alimentación, vivienda, salud, descanso, sexo entre otras. Más arriba se encuentran las necesidades de seguridad, las cuales surgen una vez están cubiertas las primeras, estas se relacionan con la necesidad o deseo de protección del individuo respecto a su ambiente de trabajo, entendiendo que entre más seguro se sienta más motivado estará. El tercer escalafón tiene que ver con la carencia de reconocimiento o estima que incluyen el deseo del individuo

de relacionarse con otros en busca de afecto; siguen las necesidades de afiliación relacionadas con hacer parte de un grupo social y sentirse útil dentro del mismo. Por último, las necesidades de autorrealización o de desarrollo del potencial, se basan en la superación física, mental y social que tiene el individuo, al partir de su condición inicial (Arango & Ramírez, 2007).

Cuando estos riesgos se materializan, en especial los dos últimos para el caso de las empresas de auditoría, se presentan escenarios negativos dentro de la organización, dando lugar a altos niveles de deserción, a continuación, se destacan algunas de las causas y efectos de la rotación o deserción en las empresas (Echeverria, 2021) (Ver Tabla 1).

Tabla 1. *Causas y efectos de la rotación laboral*

| Causas de la rotación laboral | Consecuencias de la rotación laboral |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Falta de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa: es importante generar un entorno de oportunidades (ascensos y beneficios). - Salarios inadecuados: si no es posible igualar los salarios de la competencia es importante complementarlo. - Mala gestión interna: es importante definir las tareas de cada persona y quien debe supervisarlas. - Poca flexibilidad y beneficios: el empleado debe sentir un equilibrio entre su vida laboral y personal, de modo que pueda disfrutar de su trabajo y su tiempo libre. Mal clima laboral: se trata de hacer sentir a los empleados integrados y en un buen ambiente. - Mal proceso de reclutamiento: si el candidato no tiene las habilidades, capacidades y encaja con los valores de la compañía solo será un problema. | <ul style="list-style-type: none"> - Disminución de la productividad: tener que cubrir un puesto supone una sobrecarga para otros colaboradores, además de los procesos de capacitación y adaptación del nuevo empleado. - Equipos cambiantes: pues no se logra retener los talentos. - Incremento en costos de personal: la merma de productividad y la necesidad de formar nuevos empleados aumenta los costos de la empresa. - Desmotivación del resto del equipo: al ver tantas salidas de personas conocidas los empleados sienten inconformidad. |

Fuente: Echeverria, V. (2021).

En el caso de las firmas de contabilidad y auditoría, la deserción laboral conlleva a grandes costos, que pueden ser primarios, refiriéndose a los gastos por conceptos de reclutamiento y de pago de indemnizaciones, los secundarios, relacionados con los cambios que debe asumir la empresa tras la pérdida del recurso humano, y los terciarios, que se ven a largo plazo, se reflejan en la pérdida de clientes, quien puede perder confianza en la firma; al respecto, existen diferentes datos que sugieren que en general estas empresas padecen pérdida de capital humano, que puede desencadenar en daño a la imagen organizacional y pone en riesgo la competitividad a largo plazo (Ramírez, et al, 2022). Por esta razón, es indispensable la ejecución de estudios en los que se profundice en las causas de este fenómeno, pero que sobre todo ofrezca alternativas de solución que permita solventarlos y darles respuestas.

Cuando en una organización se presentan altos índices de rotación y deserción, generalmente son atribuidos a la gestión del área de recursos humanos (Rodríguez, 2020), por lo que puede decirse que la gestión del recurso humano es hoy por hoy una de las estrategias primordiales que son implementadas dentro de las empresas con el fin de construir un equipo de trabajo proactivo, productivo y feliz. Puede ser definida como “conjunto de programas y beneficios tendientes a satisfacer algunas necesidades sociales, económicas y culturales de los trabajadores y empleadores, así como a fomentar las relaciones intra y extra organizacionales” (Vigoya, 2002).

Desde la perspectiva gerencial, el bienestar laboral es implementado mediante la aplicación de conceptos y variables que permitan determinar los procesos a seguir de acuerdo con los requerimientos físicos y emocionales del empleado. Incluye dimensiones relacionadas con el estado mental, físico y emocional (Ramírez, A; Rasero, V., 2014). A continuación, se exponen algunas.

Liderazgo

Para Gómez, citado por Aguirre, et al(2017) “El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas”. De acuerdo con Calderón, et al, (2003) la gestión de las organizaciones demanda un liderazgo en el que se tengan en cuenta los elementos

organizacionales y socioculturales, ya que de esta manera se aumentaría el nivel de compromiso, la motivación, y en general, el bienestar de los trabajadores.

El liderazgo exhibe un rol indispensable, ya que es desde allí donde se pueden adoptar estas cualidades no solo como rasgos de quienes ocupan cargos de autoridad, sino como parte de la cultura organizacional (Garrosa, et al, 2010).

De acuerdo con Guerrero, et al (2018) el liderazgo asertivo está ligado al fortalecimiento de la motivación ya que es precisamente el líder quien tiene la función de dirigir, delegar, pero sobre todo incentivar a sus colaboradores para que ejerzan sus funciones de la mejor manera posible. Para los autores citados el líder se diferencia del jefe porque el segundo delega funciones y supervisa que se cumplan, mientras que el primero, con su propia conducta, influye en el comportamiento de su equipo, generando en muchos casos motivación y satisfacción laboral, y por ende la generación de mejores servicios y la atención al cliente.

Sobrecarga y flexibilidad laboral

Para muchas empresas la productividad está estrictamente relacionada con el aumento de las tareas y la jornada laboral, y en muchos casos esto es un grave error, pues la productividad se entiende como la relación que se da entre los resultados de una tarea y los recursos que se emplean para lograrlos, y los estudios afirman que permanecer más tiempo en el puesto de trabajo o tener un desequilibrio entre la carga laboral y el tiempo no la aumentan sino por el contrario disminuye la eficiencia y la motivación de los colaboradores (Mateos, 2018).

La sobrecarga laboral puede producir también accidentes de trabajo y afectar la estabilidad emocional y social del colaborador produciendo trastornos de sueño, abuso de alcohol y medicamentos, sentimientos negativos y problemas familiares. Asimismo, ocasiona presión psicológica y conflictos internos aumentando los niveles de estrés, produciendo deterioro en la salud física y psicológica, que conlleva a su vez a incrementar los índices de absentismo, incapacidades y por último la deserción (Arcos, 2017). Con el fin de combatir este fenómeno de riesgo laboral, las empresas han implementado la flexibilidad como estrategia para disminuir la carga laboral del empleado y promover un equilibrio entre su vida personal y su trabajo.

La flexibilidad laboral hace referencia a la disposición eficiente de los recursos humanos con que cuenta la empresa y la asignación organizada de tareas para alcanzar los objetivos organizacionales de acuerdo a la demanda y requerimientos de los clientes (Rimbau & Triado, 2006). Se pueden identificar cuatro formas de flexibilizar, a saber:

- *Flexibilidad salarial o financiera:* se refiere a la distribución de la remuneración de los empleados teniendo en cuenta políticas salariales de acuerdo con su tipo de contratación, mediante las cuales se recompensan sus logros y esfuerzos.
- *Flexibilidad en el lugar de trabajo:* “permite la asignación de una ubicación física como medida para mejorar la productividad”. Puede referirse a la movilidad geográfica del empleado (parte del tiempo en oficina, parte en campo u otro sitio de su elección) o la modalidad del teletrabajo (Rimbau & Triado, 2006).
- *Flexibilidad funcional:* pretende asegurar que los colaboradores cuentan con las habilidades para desarrollar diferentes actividades de la empresa en el momento que se le solicite. Se espera que puedan cambiar de una función a otra cuando sea requerido, moviéndose entre diferentes puestos de trabajo de acuerdo a las necesidades de la producción (Arancibia, 2011).
- *Flexibilidad numérica:* también llamada flexibilidad en el tiempo de trabajo es una modalidad utilizada por las empresas para conseguir que el número de horas que las personas laboran se ajuste a las necesidades de producción o de servicio. Entre sus modalidades se encuentran las horas extras, trabajos por turnos, horario flexible, trabajo dijo de carácter discontinuo, trabajo a tiempo parcial, entre otros.

La flexibilidad es una buena estrategia para aumentar la motivación y garantizar la retención de los empleados, pues ofrece beneficios tales como (Arango-Botero, 2023):

- Mejora la conciliación y armonía entre la vida familiar y laboral.
- Incremento en la productividad
- Autonomía del empleado para administrar su tiempo y tareas.
- Disminuye el absentismo laboral, pues la flexibilidad en el horario hace que el empleado tenga menos excusas para faltar.

- Reduce el estrés y el agotamiento: tener horarios flexibles, una agenda de trabajo programada, son algunas de las soluciones para disminuir el estrés y mejorar el clima de la empresa.
- Mejora la imagen de la empresa. Sentirán mayor agradecimiento y mejorará su consideración por la empresa.
- Mayor compromiso y lealtad para con la empresa y sus objetivos.

Reclutamiento y entrenamiento

Uno de los procesos donde la empresa debe tener mayor cuidado y planificación es en la selección y preparación del recurso humano, pues una inadecuada selección del personal puede ocasionar retroceso en los procesos y actividades al no elegir las personas idóneas (Montoya & Boyero, 2016), afectar el clima laboral y las relaciones interpersonales, lo cual en muchos casos aumenta los índices de rotación y deserción. El reclutamiento es el proceso que implica la ubicación, identificación y atracción de solicitantes que cumplan con los requisitos establecidos por la organización para un cargo determinado (Carrillo, 2002).

Teniendo en cuenta que la rotación produce pérdidas económicas a la empresa, adicional a la fuga de talentos y conocimientos, se proponen cuatro estrategias a tener en cuenta al momento de realizar el proceso de selección y entrenamiento (Arias, et al., 2018).

1. *Análisis y descripción del puesto de trabajo*: muchas veces no existe congruencia entre lo que la empresa necesita y lo que solicita; así como no hay claridad sobre las condiciones del trabajo, tales como horarios, clima y cultura, procesos internos, tareas a realizar, lo cual con el tiempo genera inconformidad al empleado pues no siente que encaja en la empresa o que fue engañado para ingresar.
2. *Determinar requisitos y exigencias mínimas*: es importante más allá de revisar la hoja de vida y hacer la entrevista, aplicar un método que permita determinar si las habilidades y capacidades del individuo responden a la necesidad de la compañía, teniendo en cuenta que en el currículum y la entrevista la persona muestra lo mejor de sí o lo que cree que la empresa quiere ver.

3. *Realizar entrevistas y conocer al aspirante:* este paso es de gran importancia, pues muchas veces durante los procesos de selección se encuentran personas que consideran que están más que capacitadas o que su experiencia previa les garantiza la excelencia, lo que limita su actitud para aprender nuevas cosas y dificulta su participación en la cultura de la empresa.
4. *Realizar pruebas técnicas:* esta etapa incluye pruebas técnicas y psicologías, que permitirán ampliar el concepto y perfil del candidato.

Se tuvieron en cuenta estas variables dentro de la revisión teórica, tomando en consideración que son las que mayormente se relacionan con la temática en estudio, es decir que su gestión dentro de las empresas puede impactar de manera positiva o negativa a los empleados, y así aumentar o mitigar los riesgos de deserción. El conocimiento sobre estas variables permite que se desarrollen estrategias y planes de acción para la correcta gestión del talento humano dentro de las empresas, permitiendo conocer de forma veraz y oportuna las necesidades de las personas y aplicar las medidas pertinentes para lograr su motivación y satisfacción laboral de modo que se sientan comprometidos con sus labores y la empresa y no piensen en desertar ya que están contentos con su espacio y puesto de trabajo.

4. Análisis de la situación actual de la empresa

Como se indicó anteriormente, la organización es una multinacional líder que se dedica a prestar asistencia en tareas relacionadas con auditoría, aseguramiento, consultoría, impuestos, finanzas, contabilidad, estrategias y transacciones a otras empresas; cuenta con una amplia trayectoria a nivel mundial con altos estándares de calidad en todas sus líneas de servicio. Para garantizar la calidad la empresa tiene una red de profesionales de distintas disciplinas, las cuales se integran para ofrecer soluciones globales y resolver desafíos apremiantes.

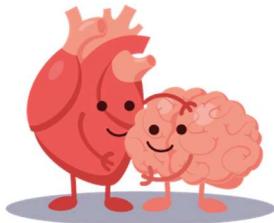

Su enfoque se fundamenta en una serie de principios como la integridad, el respeto, y el trabajo en equipo entre los colaboradores; igualmente, se propicia la iniciativa y el espíritu de liderazgo, lo cual tiene como fin el fortalecimiento del buen clima organizacional, el bienestar general del colaborador, y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Asimismo, y con el propósito de ofrecer un servicio de calidad, se hace énfasis en la integración y cooperación entre

los distintos equipos de trabajo. En esta misma dirección, se procura incentivar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores, ya que esto permite, por un lado, estimular la motivación y satisfacción de los miembros del equipo, y por el otro, la articulación entre los objetivos individuales y los organizacionales.

Para la gestión y retención del talento humano la empresa también cuenta con una amplia gestión en capacitaciones, mediante las cuales busca desarrollar en las personas las habilidades adecuadas para afrontar el futuro, tales como tecnología, liderazgo y sostenibilidad, de modo que se conviertan en los líderes que el mundo necesita.

En cuanto al cuidado del personal la empresa cuenta con un plan de bienestar orientado a cuatros aspectos: el emocional, físico, social, financiero.

Tabla 2. *Actividades según el tipo de bienestar*

| Tipo de bienestar | Actividades del plan |
|---|---|
| Bienestar emocional  | <ul style="list-style-type: none"> - Consultas psicológicas - Talleres de mindfulness - Talleres de sound healing |
| Bienestar físico  | <ul style="list-style-type: none"> - Talleres de ergonomía - Actividades Fitness - Talleres de masajes - Taller de alimentación saludable |
| Bienestar Social | <ul style="list-style-type: none"> - Nuestros Peques - Actividades familiares |



- Día de conexión

Bienestar Financiero



- Charlas sobre manejo de finanzas
- Webinars de finanzas personales
- Planes de ahorro

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa. Nota: Informe anual de talento humano 2022.

El plan de bienestar incluye también una serie de beneficios y reconocimientos, entre estos se encuentran los siguientes:

Reconocimientos

Existen dos diferentes programas que permiten reconocer la contribución de los colaboradores:

- Aplauso.
- Cumplimiento de años laborados – Quinquenios.

Beneficios

- Póliza de salud para colaboradores y familiares directos (Conyugue e hijos menores de 25 años).
- Póliza de vida para los colaboradores.
- Home office: el trabajo remoto permite incrementar la calidad de vida de los profesionales.

- Bono de nacimiento.
- Bono de matrimonio.
- Acuerdos formales de flexibilidad: estos acuerdos permiten a los colaboradores realizar diversas actividades sin descuidar su trabajo.
- Vacaciones extralegales: de acuerdo al rango/categoría o antigüedad.
- Flexible Friday: posibilidad de salir los viernes a las 4pm.
- Convenios: convenios con diferentes establecimientos para la adquisición de bienes y/o servicios con precios preferenciales para los colaboradores y familiares.
- Día de la familia: Dos días libres al año para que sean destinados a celebraciones o temas personales.
- Aprendizaje continuo: en la empresa existen diversos programas de capacitación que permiten fomentar el aprendizaje continuo en los colaboradores.

Para este nuevo año la empresa ha determinado unos propósitos a alcanzar, basados en estos aspectos: atracción, retención, aceleración.

Tabla 3. *Plan de acción Talento humano 2023.*

| | |
|--------------------|---|
| Atracción | Crear una experiencia excepcional para los colaboradores, de modo que la empresa se posicione como el empleador nº 1 dentro de las 4 empresas más grandes de Latinoamérica Norte. |
| Retención | Mejorar la experiencia excepcional de los empleados, proporcionando una carga de trabajo razonable que genere equilibrio entre las aspiraciones profesionales y la vida fuera, a fin de reducir la rotación voluntaria. |
| Aceleración | Identificar y guiar a nuestros altos directivos para acelerar sus Ascensos, basándonos en sus habilidades y preparación más que en el tiempo que llevan en el escalafón. |

Fuente: elaboración propia.

Periódicamente la empresa realiza evaluaciones para determinar el estado y participación del recurso humano, entre estos controles se encuentran:

- Revisión de los salarios de la empresa frente a los ofrecidos en el mercado por firmas similares.
- Encuestas de clima organizacional.
- Comités de promoción.
- Análisis de los perfiles para validar ascensos o traslados a otras líneas.
- Revisión de las principales causas de rotación voluntaria.
- Análisis de variables para nuevos modelos de compensación basado en habilidades.
- Grupos de liderazgo transformacional.
- Auditoría digital.

Como puede apreciarse, en el seno de la organización se tiene un enfoque orientado hacia las personas internas, ya que esto derivará en la prestación de un mejor servicio a los distintos clientes, no obstante, en la práctica se ha observado un alto índice de rotación, que debe ser analizado a profundidad con la idea de generar soluciones que generen valor, no solo para la firma, sino para las organizaciones a quienes se les ofrecen servicios de consultoría.

5. La deserción en el área de Aseguramiento

En el equipo de auditoría o aseguramiento se presta consultoría a cerca de 5.334 proyectos por año fiscal. Para esto cuenta con una plantilla laboral que supera los 3.000 empleados en Latinoamérica, en la siguiente tabla se evidencia la cantidad de colaboradores que hay en cada país, su clasificación por jerarquía de trabajo, así como su variación entre los años 2021 y 2022. Colombia se encuentra en segundo lugar con 720 empleados hasta el último informe.

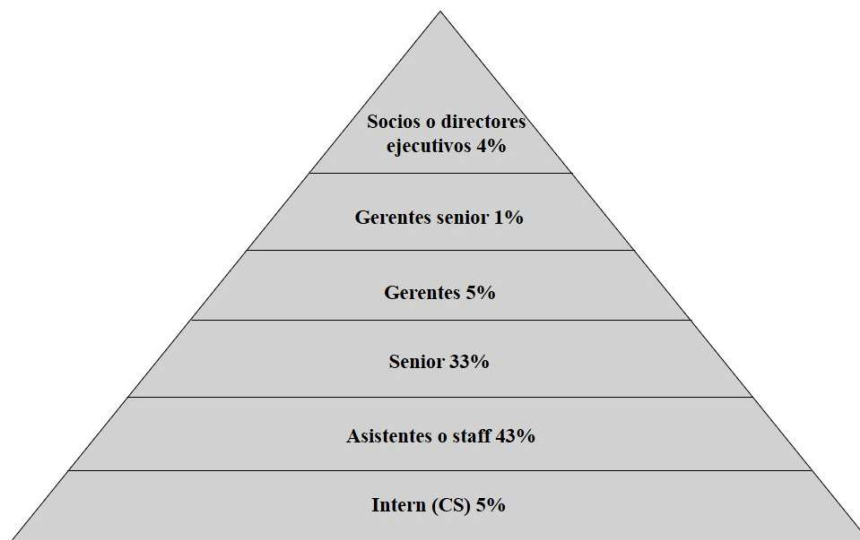
Tabla 4. *Número de empleados área de Aseguramiento 2022*

| País | 2021 | 2022 |
|------------------|-------------|-------------|
| México | 1110 | 1318 |
| Colombia | 678 | 720 |
| Perú | 500 | 508 |
| EYCA | 414 | 499 |
| Ecuador | 159 | 144 |
| Venezuela | 109 | 128 |
| Bolivia | 64 | 58 |
| Total | 3.034 | 3.375 |

Fuente: elaboración propia con datos de la empresa. Nota: Informe anual de talento humano 2022.

En cuanto a los cargos, en el departamento existen estos grupos: Socios o directores ejecutivos), Gerentes Senior, Gerentes, senior, Asistentes o Staff y los intern, que corresponden a los estudiantes universitarios que en su mayoría realizan pasantías dentro de la organización.

Figura 1. Jerarquía de cargos área de Aseguramiento



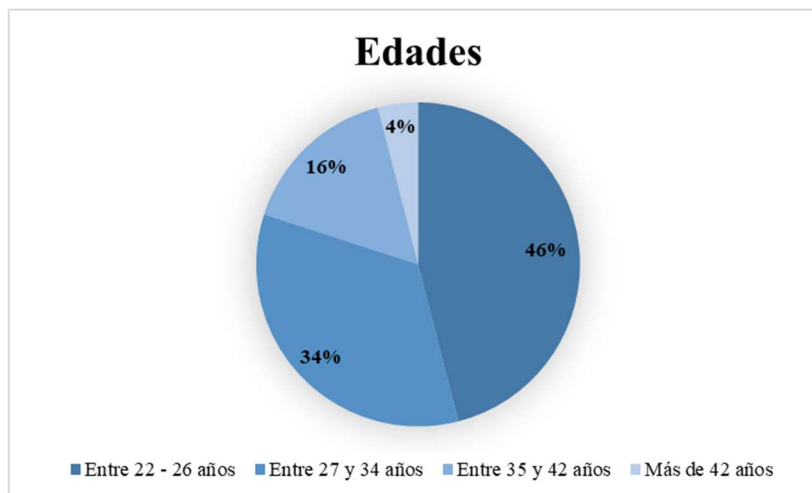
Fuente: elaboración propia con datos de la empresa. Nota: Informe anual de talento humano 2022.

Los cargos senior y staff se categorizan de acuerdo con su experiencia dentro de la empresa, siendo 1 el nivel de menor experiencia, y 2 y 3 los de mayor. Existe un área que trabaja de manera transversal y de la mano del área de aseguramiento, esta es el área de cumplimiento o “Compliance”, que se encarga de la revisión de impuestos y certificaciones, y otras tareas regulatorias encargadas por el gobierno bajo la figura de revisor fiscal en Colombia. Se encarga de dar respuesta y trámite a esas tareas de revisión fiscal.

Sin embargo, y pese a todos los esfuerzos y recursos destinados para el cuidado del recurso humano, dentro de la empresa siguen aumentando los índices de deserción en el área de Aseguramiento, según cifras de la empresa por cada 100 nuevas contrataciones al año se presentan 83 renuncias. Al momento de tramitar la salida del colaborador, se le realiza una pequeña encuesta para conocer cómo fue su experiencia dentro de la empresa. La encuesta inicia validando el perfil sociodemográfico del expleado, mediante datos tales como: edad, género,

cargo, antigüedad en la empresa, jefe inmediato, entre otras. En las figuras 2, 3, 4 y 5 se muestran diferentes gráficos correspondientes a estos aspectos.

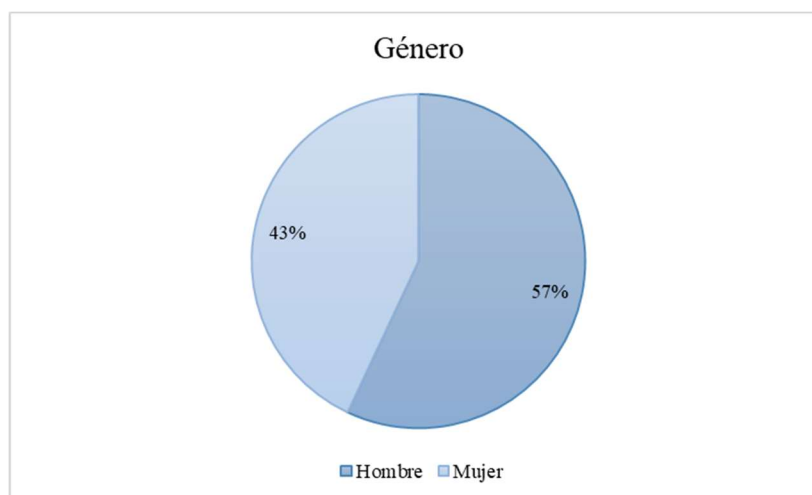
Figura 2. Rangos de edades



Fuente: elaboración propia. Nota: Informe de entrevistas de salidas 2022.

Se evidencia que la mayoría de los desertores del área de aseguramiento corresponden a las generaciones más jóvenes, teniendo el rango entre 22 y 26 años el mayor porcentaje de 46%, seguido por el 27% que agrupa las personas entre 27 y 34 años.

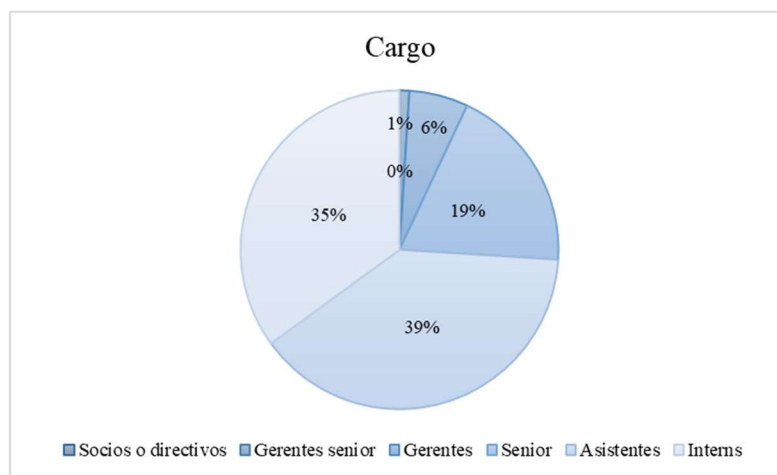
Figura 3. Género



Fuente: elaboración propia. Nota: Informe de entrevistas de salidas 2022.

En cuanto al género se observa que son los hombres los que más renuncian a la empresa.

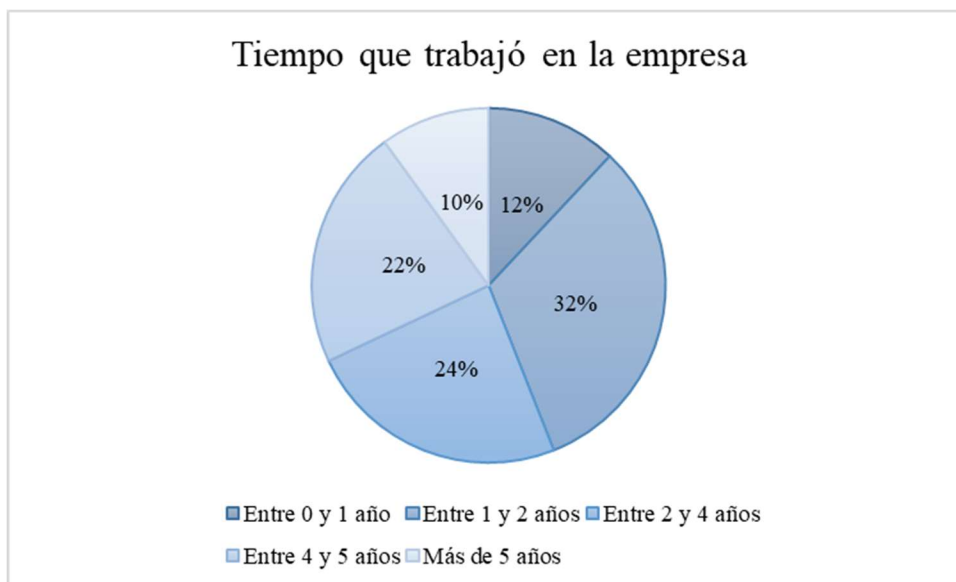
Figura 4. Cargo que desempeña



Fuente: elaboración propia. Nota: Informe de entrevistas de salidas 2022.

En cuanto a la deserción categorizada por áreas, se encuentra que aquellas ubicadas en la base de la pirámide antes mostrada son las que presentan el mayor índice de renuncias, pues son los Asistentes y los internos quienes tienen mayor salida, con porcentajes de 39% y 35%. Esto refuerza la evidencia de las renuncias por edades, teniendo en cuenta que generalmente estos empleados tienden a ser los más jóvenes.

Figura 5. Antigüedad en la empresa

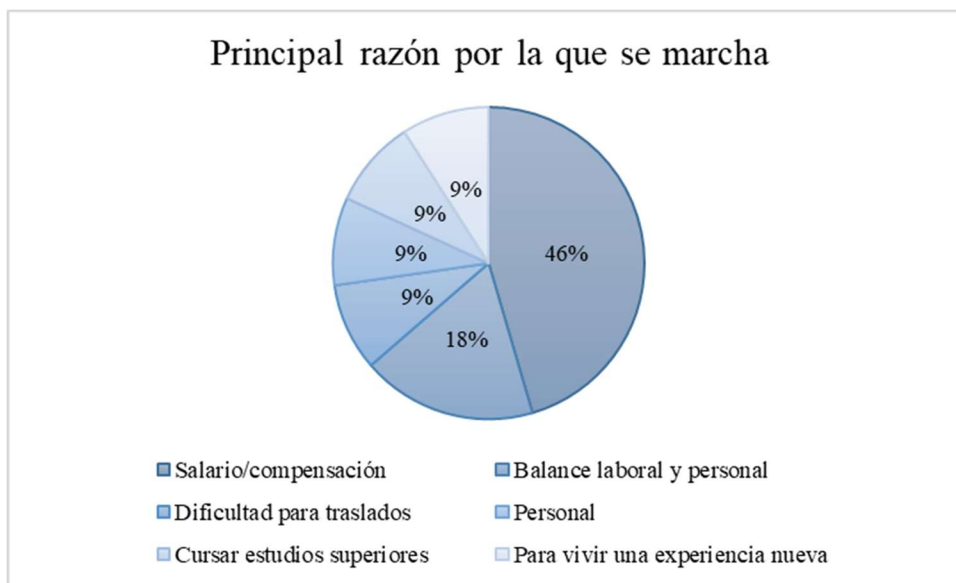


Fuente: elaboración propia. Nota: Informe de entrevistas de salidas 2022.

Entrando en materia, sobre las causas que llevaron al empleado a su renuncia, la encuesta inicia pidiéndole al empleado que valore las variables que mayor incidencia tuvieron durante su paso por la empresa, de lo que se puede analizar que estos valoraron mucho el aprendizaje y desarrollo obtenido en su tiempo de trabajo, representado por un 29% (conocimientos y experiencia), la oportunidad de crecimiento profesional (7%), así como las conexiones y contactos hechos en sus equipos de trabajo 43%. Otro porcentaje, representado por 17% afirmó estar muy agradecido con la compañía por la flexibilidad que le brindó para lograr adelantar sus estudios profesionales.

En cuanto a los motivos de su renuncia, en la figura 6 se destacan los principales, distribuidos de acuerdo con su ponderación.

Figura 6. Razones de deserción Área de Aseguramiento



Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa. Nota: Informe de entrevistas de salidas 2022.

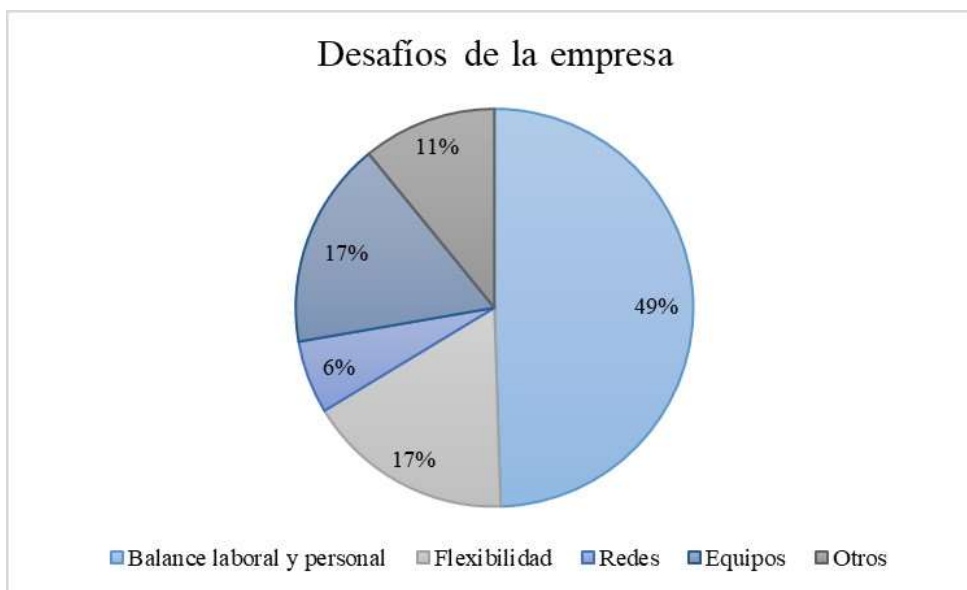
Puede observarse que las principales razones responden a la compensación salarial y el balance entre el trabajo y la vida personal. Sin embargo, de acuerdo con los comentarios adicionales que dejaban las personas en sus encuestas pudo observarse que ambas se relacionaban, y que más que ser un problema de salarios bajos se trataba de un tema de

sobrecarga laboral, donde los empleados afirmaban que sus líderes no realizaban asignaciones ordenadas y justas por proyectos, y muchas veces eran llamados por otros líderes de mayor rango para participar en otros proyectos, sin haber verificado previamente su plan de trabajo.

Por supuesto, el flujo de trabajo implica para los colaboradores un alto nivel de compromiso y dedicación, no solo por los altos estándares de calidad asumidos con los clientes, sino también por el cumplimiento de los compromisos relacionados con los tiempos de asistencia. En muchos casos esta situación hace necesario que los miembros del equipo inviertan más tiempo del estimado, por lo que para poder cumplir con todas sus asignaciones el colaborador debe trabajar horas extras e incluso fines de semana, dejando de lado su vida personal, lo cual, por supuesto impacta negativamente en su bienestar laboral, y por supuesto, en la fuga de capital humano.

Esto se ratifica en la figura 7, de acuerdo a la pregunta sobre cuáles cree el desertor que son los desafíos para la empresa para mejorar, estos coincidieron en un 67% que era garantizar el equilibrio entre lo laboral y lo personal y mejorar la flexibilidad del trabajo.

Figura 7. *Desafíos laborales a enfrentar*

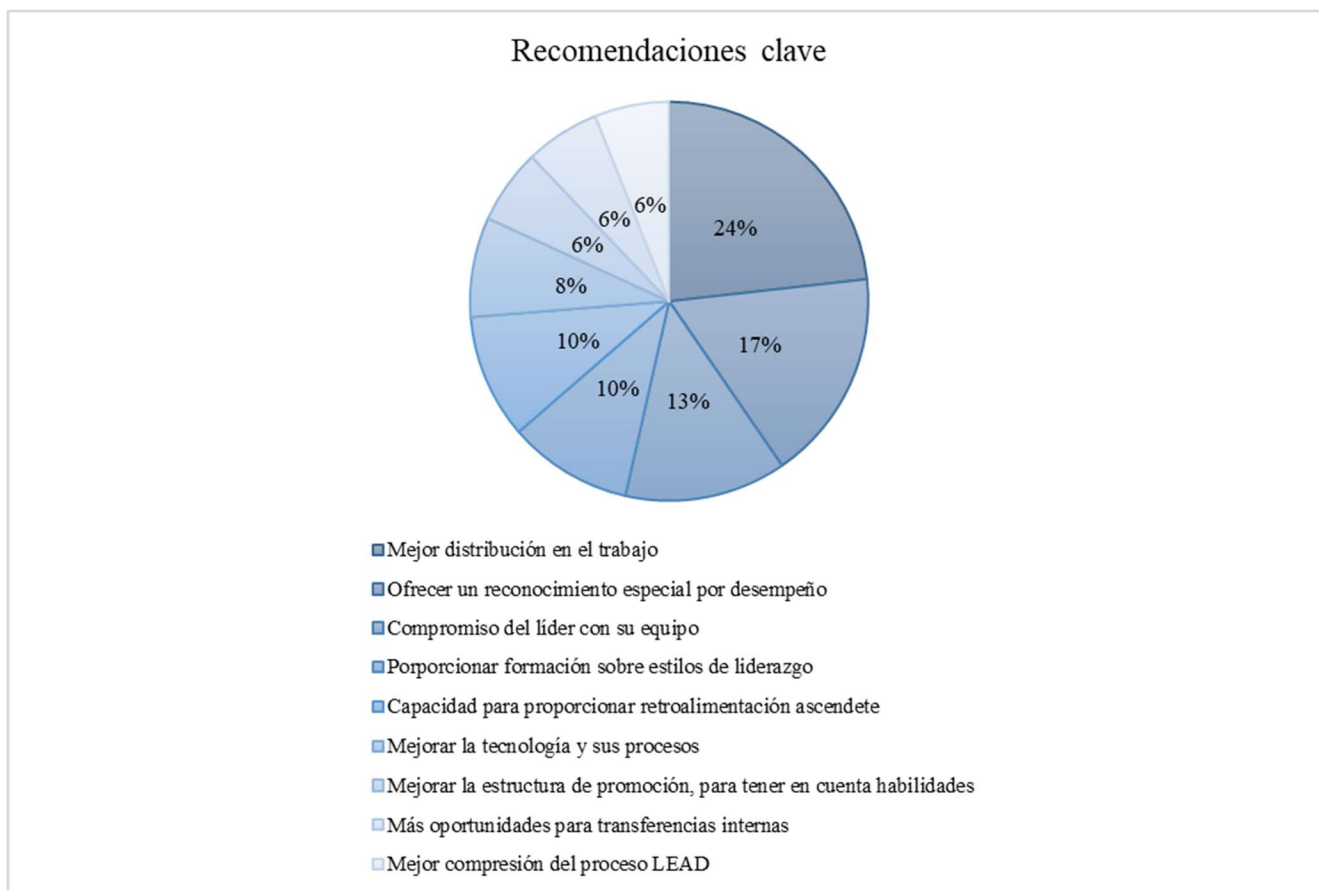


Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa. Nota: Informe de entrevistas de salidas 2022.

Entre algunas de las recomendaciones clave que los encuestados dejan para que la empresa mejore su gestión para con los equipos de trabajo, estas se relacionan primeramente con la habilidad de liderazgo de los jefes, teniendo en cuenta aspectos como la distribución del trabajo y asignación de tareas, falta de reconocimiento por el trabajo de calidad, retroalimentación en los procesos, aumentar las oportunidades de promoción y ascenso, entre otras.

Y es que el liderazgo es un elemento fundamental para impulsar la motivación laboral, es un recurso vital en las organizaciones de todo tipo, cuando se trata de empresas dedicadas a la prestación de servicios esto se hace más evidente, ya que la inconformidad o malestar del equipo va a ser detectada inmediatamente por los clientes. En el caso de las empresas dedicadas a los servicios de auditoría, el problema se vuelve más complejo, ya que se trata del manejo de información económico-financiera, la cual debe ser tratada con altos niveles de profesionalismo y rigurosidad para no conducir a errores y garantizar la transparencia. Por lo anterior, las empresas dedicadas a este sector invierten gran cantidad de recursos para capacitar a su equipo desde el punto de vista técnico y profesional, sin embargo, muy pocos de estos esfuerzos están destinados a evaluar y mejorar los aspectos relacionados con la motivación, el bienestar y el clima laboral, y una prueba de ello son los altos niveles de absentismo y rotación que se reporta en estas empresas (Fernández, et al, 2013).

En la figura 8 se relacionan las recomendaciones clave para implementar en el talento humano del área de aseguramiento de la empresa en estudio.

Figura 8. Recomendaciones clave

Fuente: Elaboración propia con datos de la empresa. Nota: Informe de entrevistas de salidas 2022.

Sobre la asignación de tareas, se evidencia la importancia de distribuir de manera más eficiente la carga laboral. En cuanto a este aspecto se han tenido en cuenta diversas opiniones de los empleados, donde un 23% coincide y explica que al ser muchos los proyectos que representa la empresa, los cuales son asignados a diferentes managers, en ocasiones un analista puede ser asignado a un proyecto específico, pero durante el desarrollo de estas tareas otro manager le asigna actividades de otro proyecto, lo cual lo obliga sea a dejar a medias un proyecto para dedicarse al otro, o en su defecto, que es la situación más habitual a trabajar simultáneamente en ambas asignaciones, por lo que debe hacer uso de su tiempo personal para dar cumplimiento y rendimiento en todas sus tareas. Los colaboradores afirman que esta falta de comunicación entre

manager o seniors, hace que la carga laboral aumente de manera significativa para ellos, trayendo presión y estrés que se refleja en su estado físico, mental y emocional.

Entre otras opiniones el 17% de los entrevistados considera que los líderes deben emplear recursos para dar reconocimiento a sus colaboradores por el buen trabajo realizado, si bien cumplir con sus funciones es lo que se espera de ellos, recibir una palmada o una felicitación es un gesto que no cuesta pero que puede representar un factor influyente en la motivación y el compromiso. También consideran importante desarrollar procesos de desarrollo de carrera más efectivos y accesibles para ellos.

Entre otros aspectos se destacan la relevancia de retroalimentar los procesos y que exista una comunicación de dos vías entre los líderes y sus equipos, donde se abra paso a capacitaciones y formación en aquellas áreas donde se requiera mejorar los procesos con el fin de aumentar la productividad y excelencia en los servicios.

Toda esta información servirá como base para la toma de decisión sobre el diseño del plan de acción dirigido primeramente al área de Aseguramiento en Colombia, como un plan piloto, a fin de disminuir los índices de rotación y deserción.

6. Diseño de estrategia para la empresa: Plan Tornillos

González, (2016) explica que las firmas de auditoría desempeñan un rol fundamental en el fortalecimiento del sector económico global, ya que tienen como responsabilidad hacer un seguimiento de los procesos administrativos y contables, lo cual se convierte en un insumo fundamental para que las empresas que recurren a sus servicios tomen decisiones acertadas y tracen sus propios objetivos; en este sentido, se espera que el servicio que prestan estas firmas cumpla con altos estándares de calidad y transparencia.

Por lo anterior, resulta estrictamente necesario que dentro de estas organizaciones se disponga de estrategias que les permitan asegurar la permanencia de capital humano talentoso dentro del equipo, esto a fin de que el trabajador se sienta a gusto en el ejercicio de su cargo y se identifique con los objetivos y propósitos que dirigen las actividades de la empresa.

Bajo este esquema, se propone un plan de acción llamado “Plan Tornillos”, el cual está enfocado desde el ámbito organizacional, y consiste en la asignación de grupos de trabajo para los proyectos o grupos de clientes según sus requerimientos (horas de trabajo). Se toma como base el modelo Scrum, el cual es una técnica de la metodología ágil ampliada que ofrece a las empresas una manera de conectar varios equipos o departamentos que necesitan trabajar en conjunto a fin de brindar soluciones complejas y específicas de acuerdo a las necesidades del cliente (Urteaga, 2015).

La metodología Scrum permite trabajar en proyectos cuyo entorno es muy cambiante por lo cual requiere cierta flexibilidad. Se trata de una metodología destinada a lograr la sinergia entre las personas, ayuda a los equipos a aprender y organizarse en base a las experiencias de modo que sean más eficientes y efectivos. Todo ello bajo una serie de herramientas y recursos que permite a los equipos organizarse con mayor agilidad (Sáez, 2021).

La metodología SCRUM se divide en cinco fases (Sánchez, et al, 2015):

1. *Sprint planning*. La planificación del sprint consiste en describir qué tareas y actividades se asignan a cada miembro del equipo, así como el tiempo que requiere para realizarse.

2. *Scrum team meeting*. Son reuniones que suelen ser diarias y cortas, realizadas por los equipos de trabajo para valorar el trabajo ejecutado, el que se va a ejecutar, los problemas que se presentaron antes y los que se prevé se pueden presentar.
3. *Backlog refinement*. Consiste en una verificación y repaso de las tareas con el fin de evaluar el tiempo y esfuerzo empleado en cada tarea y para resolver cualquier inconveniente encontrado en el camino.
4. *Sprint Review*. Son reuniones donde el cliente también participa, su finalidad es la de mostrar los resultados alcanzados. La presencia del cliente es fundamental pues permite obtener un feedback real y de calidad.
5. *Retrospective*. es una reunión que se realiza una vez ha finalizado el proyecto, en ella se busca evaluar que todas las actividades hayan transcurrido conforme a lo planificado, se valida el desempeño de las personas y el proceso y las dificultades presentadas.

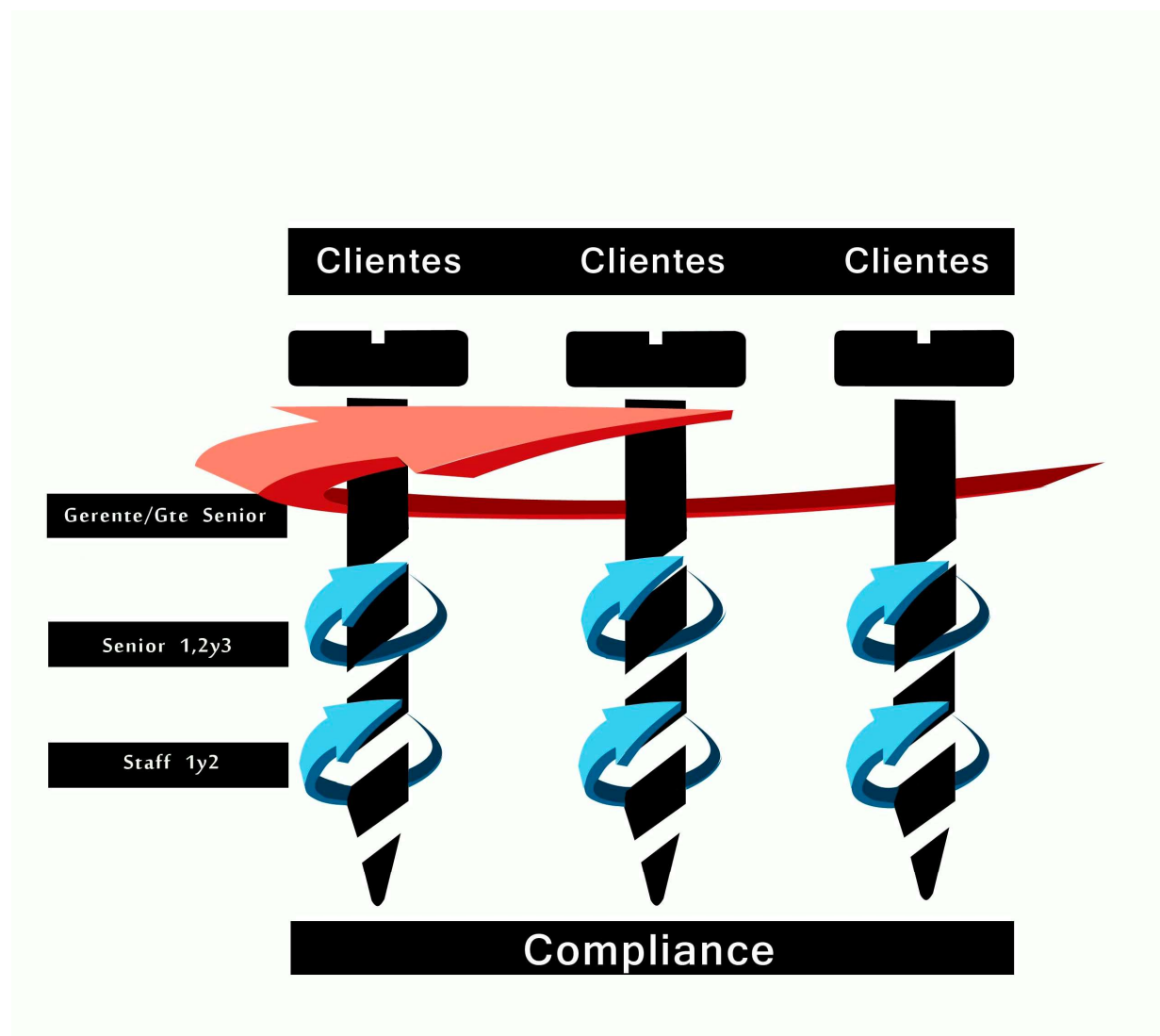
La herramienta para la empresa se denomina Tornillos porque su finalidad es la de unir dos o más elementos, en este caso crear una relación entre el cliente final y los equipos que desarrollan el trabajo para dar respuesta a sus necesidades, todo esto mediante la función de rotación interna. La idea principal es disminuir la carga laboral y especializar a los empleados en tareas y clientes específicos, al desempeñarse en una misma línea de trabajos. Cada equipo estaría jerárquicamente conformado de la siguiente manera:

Cada proyecto o cliente será asignado a un socio o director ejecutivo, el cual puede llegar a tener hasta 40 clientes en total. El equipo tendrá también de 2 a 3 gerentes senior o gerentes (dependiendo de la complejidad del cliente), quienes se encargarán de elaborar y supervisar informes de auditoría, revisar y analizar la documentación de los senior y staff. Habrá 8 seniors de categorías 1, 2 y 3, y 18 miembros de Staff 1 y 2.

Todos estos equipos trabajarán de la mano con el área de Compliance para mayor calidad de los procesos y fluidez de la comunicación e información.

En la figura 5 se ilustra el esquema del Plan Tornillos.

Figura 9. Esquema Plan Tornillos



Fuente: elaboración propia.

Tal como se observa en la gráfica, se asigna a cada director ejecutivo una cantidad de clientes y un equipo de trabajo para el cumplimiento de objetivos. El director se encarga de tener comunicación directa con el cliente en lo relacionado con la información delicada, estado de los procesos o presentaciones finales, asimismo debe planificar las rutas de acción a seguir, dirigir y

coordinar los esfuerzos de su equipo de trabajo, supervisando de manera general que todo se realice conforme a la planificación.

Seguido del director se encuentran los gerentes senior y gerentes, quienes tiene la capacidad de moverse a través de diferentes proyectos dirigidos por diferentes socios directivos, brindando apoyo en los momentos que le soliciten ya que por su amplia experiencia puede adaptarse rápidamente y acoplarse a los procesos internos de otro cliente. Por su parte el personal senior 1, 2 y/o 3 normalmente está bajo la cabeza de los gerentes senior o gerentes, al igual que el personal de staff 1 y 2. Estos dos últimos grupos pueden rotar entre los diferentes proyectos y actividades de acuerdo a su área de gestión, todo bajo la autorización de sus líderes, participando en las tareas que se le requieran dependiendo la necesidad y tiempos de entrega de cada proyecto.

La implementación de esta herramienta aportaría al área de aseguramiento una serie de ventajas y beneficios, entre los cuales se destacan los siguientes:

- Distribución de las responsabilidades y tareas de acuerdo a la experiencia del empleado, lo cual facilita la organización.
- Carga de trabajo homogénea para todo el equipo de trabajo, en la medida en que tendrían determinados los proyectos y los líderes a quien deben presentar sus resultados.
- Procesos de auditorías homogéneos, es decir, las instrucciones de trabajo son las mismas para el personal de una línea vertical.
- Generar mayor valor agregado para el cliente, cumpliendo con los tiempos de entrega y la calidad de la información entregada.
- Los papeles de trabajo o rutas a seguir se pueden estandarizar para replicar en otros clientes con requerimientos similares.
- Al tener los colaboradores una agenda de trabajo programada de forma equilibrada, puede administrar su tiempo y recursos de modo que pueda disfrutar de su tiempo personal. Esto se traduce en flexibilidad, pues habría semanas donde el flujo de trabajo disminuya permitiendo al empleado salir más temprano o trabajar remotamente.
- Disminuye la rotación de los equipos dentro de la empresa de cara a los clientes. Es importante destacar en este punto, que en ocasiones los clientes se quejaban porque

modificaban constantemente los equipos de trabajo, generando una discontinuidad en el proceso y un tiempo adicional mientras el nuevo equipo hacía empalme con los procesos del anterior. Esto a excepción del personal de gerentes senior que como se menciona antes, se movilizan de forma horizontal entre otros equipos.

- Conocimiento amplio sobre los requerimientos del cliente y las actividades y planes de acción trazados para dar cumplimiento.
- Identificar asuntos clave que requieran de conocimientos específicos o que requieran de la intervención de un especialista.
- Aumento de la productividad y reducción de errores, pues al tener clientes y proyectos específicos el empleado se especializa en las necesidades del mismo y traza planes de trabajo específicos.
- Fortalecimiento de las relaciones interpersonales, entre los miembros de cada área jerárquica y sus respectivos líderes. A mayor liderazgo mejores relaciones.
- Disminución del estrés y la presión, al no tener que responder ante diferentes líderes y proyectos.
- Depuración y crecimiento, pues al tener continuidad con un empleado se puede validar sus capacidades, habilidades, evolución de desempeño, a fin de identificar las oportunidades de mejora y enfocar esfuerzos para potenciarlo; y en caso de no haber resultados positivos hacer una depuración temprana para incluir personal más competente.

Todos estos cambios, sumados a los beneficios que reciben mediante los planes de bienestar laboral permitirán aumentar la satisfacción del colaborador en su trabajo, lo cual a su vez conlleva a la disminución de la deserción y rotación externa.

Y como toda nueva estrategia, también puede generar un impacto negativo dentro del equipo de aseguramiento. Entre algunos de las desventajas o riesgos de implementar la herramienta se encuentran:

- Sesgos de líder, en la medida en que por su estilo de liderazgo, metodologías o personalidad pueden ser etiquetados por sus subalternos, basándose en prejuicios o por errores cometidos, lo que a su vez se replica para otros miembros que ingresen.
- Sentimientos negativos acerca del avance del equipo al compararse con otros.

- Marcas al líder u otro colaborador al cometer un error o haber tenido una mala semana.
- Al estar con un tipo de clientes o proyecto por determinado tiempo, puede ser más difícil la rotación a clientes más grandes o de mayor responsabilidad, produciendo sensación de estancamiento para el empleado.

Con la implementación de la herramienta se pretende aportar a la consecución de los tres objetivos de talento humano trazados para este 2023, los cuales se mencionaron previamente y responden a la atracción, retención y aceleración del capital humano, mediante la mejora de las condiciones y experiencias de los empleados que les permitan crecer y desarrollarse dentro de la empresa.

7. Plan y recomendaciones de implementación y aplicación

Inicialmente se desarrollará la propuesta en el departamento de aseguramiento en Colombia para su revisión, y de ser un éxito pasaría a implementarse a nivel Latinoamérica Norte, con los cambios y adaptaciones que se consideren pertinentes y adecuados para cada país. Como medida inicial para la implementación del plan Tornillos, se debe hacer la presentación al área de talento humano, a fin de validar que la propuesta vaya acorde con los objetivos organizaciones relacionados con el recurso humano. Talento humano se encargará de brindar acompañamiento y seguimiento para el desarrollo del plan y velar por el cumplimiento de la herramienta en el área de Aseguramiento. Asimismo, se encargará de recolectar información sobre la satisfacción de los empleados en referencia al plan.

Por tanto, el personal involucrado en la utilización de este instrumento son el área de administración de recursos, quienes están directamente controlando las asignaciones de los profesionales a los proyectos con clientes, y todos los eslabones de la pirámide de Aseguramiento, en especial los gerentes de auditoría quienes de acuerdo a las funciones de su cargo son los responsables de promover un ambiente de trabajo agradable, designar las responsabilidades a cada miembro y brindar soporte a los equipos de trabajo.

Para la ejecución se debe inicialmente comunicar al personal sobre el propósito y contenido del plan, iniciando por los líderes o gerentes, de modo que todos comprendan qué proyectos son de su asignación y qué personas de los gerentes, senior y staff estarían a su cargo.

En la tabla 5 se relacionan las actividades a ejecutar en el plan de acción, basadas en la metodología Scrum, elegida para el desarrollo de la estrategia Tornillos.

Tabla 5. *Actividades plan de acción*

| Fase | Actividad | Frecuencia | Indicador | Medio de verificación | Responsable |
|--------------------|--|---|--|--|----------------------------|
| Sprint Planning | Establecimiento de clientes y equipos de trabajo | Mensual | Equipos de trabajo definidos | Planillas de clientes y tareas | Socios y Gerentes Senior |
| Scrum team meeting | Reunión de planificación de actividades | Dos veces por semana | Cumplimiento en las entregas pactadas | Calendario tributario – Calendario de clientes | Gerente Senior |
| Backlog refinement | Feedback de actividades y tareas | Semanal | Cumplimiento del cronograma interno de actividades | Informes parciales de auditoría | Gerentes, Gerentes Senior |
| Sprint Review | Feedback empresa-Cliente | Mensual o quincenal (de acuerdo a la necesidad) | Información real y de calidad presentada al cliente | Informes parciales de auditoría | Gerentes senior y Gerentes |
| Retrospective | Reunión final con el cliente | Una vez finalizado el proyecto | Cumplimiento en la entrega de documentación en cuanto a fechas y calidad | Informes finales de auditoría | Socios o directivos |

Fuente: elaboración propia

Una vez puesto en marcha el proyecto, se deberá realizar revisiones periódicas a fin de validar que la satisfacción de los empleados haya aumentado y realmente sientan una mayor flexibilidad y equilibrio en sus vidas, resultado de la implementación del plan Tornillos, esto mediante la aplicación instrumentos de medición tales como encuestas o entrevistas periódicas.

8. Conclusiones

Uno de los costos más altos en que incurren las organizaciones hoy día están relacionados con la captación y gestión del recurso humano, pues es necesario disponer recursos para su selección, entrenamiento, capacitaciones y estrategias para que se sienta a gusto y satisfecho con su trabajo. Sin embargo, y pese a estos numerosos esfuerzos la gente se va de las empresas, incrementando esos costos pues es necesario reemplazar a cada persona repitiendo el ciclo. De acuerdo a numerosos estudios, la deserción se ha convertido en una de las principales causas de la disminución de productividad y eficiencia de las organizaciones, ocasionando pérdidas económicas que ponen en riesgo la sostenibilidad.

La finalidad de este proyecto consistía en diseñar un plan de acción o herramienta que permitiera mitigar y disminuir el índice de deserción laboral en el departamento de Aseguramiento de una multinacional dedicada a la autoría financiera. Como medida inicial se abordaron desde la teoría temas relacionados con deserción y rotación, liderazgo, sobrecarga laboral, flexibilidad y procesos de selección y reclutamiento, que según autores son las principales causas de la fuga de talentos en las empresas.

Seguido al enfoque teórico, fue necesario conocer las actividades y planes que la empresa desarrolla en materia de bienestar laboral, cuáles eran los beneficios e incentivos que brindan a los empleados; en este punto se pudo identificar que la empresa tiene una amplia gama de beneficios, que incluyen los ámbitos físico, emocional, financiero y familiar, pero que esto no resulta suficiente para garantizar la permanencia de los empleados, por lo cual resultaba preciso identificar cuáles eran las causas profundas de la deserción.

Asimismo, era primordial establecer las causas de la deserción, para lo cual se realizó el análisis de las entrevistas de salida, dejando como conclusiones que la excesiva carga laboral derivada de la falta de organización y asignación de tareas produce en los empleados estrés y desequilibrio entre su vida personal y laboral, convirtiéndose en la principal razón de renuncia.

Partiendo de estos resultados se propone como medida correctiva la implementación del Plan Tornillos, el cual consiste en la asignación equitativa del trabajo y la división por equipos de modo que cada líder tenga autonomía sobre su personal y que las personas puedan rotar entre distintas tareas, pero siempre bajo autoridad de los mismos líderes. Con la implementación se espera que los estilos de liderazgo mejoren, se reduzcan errores, se aumente la productividad y que la carga laboral sea más justa y permita a las personas alcanzar un balance entre su vida y el trabajo, generando así mayor bienestar a fin de reducir la deserción.

Una vez realizada la prueba piloto, se espera determinar si en efecto la herramienta da resultados positivos, a fin de implementarla también en el área de aseguramiento de los otros países. De igual manera, se recomienda que la empresa realice nuevas investigaciones relacionadas con la problemática de la deserción, pero en otras áreas, donde se pueda identificar las diferentes causas o variables que intervienen en este fenómeno y validar así si el Plan Tornillos es una posible solución o si se requiere diseñar nuevas herramientas y estrategias para combatirlo en toda la extensión de la empresa y a nivel internacional.

9. Referencias bibliográficas.

- Aguirre, G., Serrano, B., & Sotomayor, G. (2017). El liderazgo de los gerentes de las pymes de Machala. *Revista Universidad y Sociedad*, 9(1), 187-195.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2218-36202017000100027&lng=es&nrm=iso
- Álvarez, L., & Valencia, C. (2019). *Diagnóstico de las posibles causas de deserción laboral rural en los sistemas de producción de las lecherías especializadas de trópico medio y alto en el Eje Cafetero*. Pereira: Universidad EAFIT .
- Arancibia, F. (2011). Flexibilidad laboral: elementos teóricos-conceptuales para su análisis. *Revista de Ciencias Sociales*, 39-55. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70822578003>
- Arango, D., & Ramírez, M. (2007). Análisis desde la teoría motivacional de las causas de ingreso y deserción del estudiante universitario. *Scientia et Technica*, 5(37), 389-394.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4785364>
- Arango-Botero, D. (2023). Flexibilidad laboral: ¿un legado que nos deja la pandemia? *Revista CEA*, 9(19), 1-3. doi:<https://doi.org/10.22430/24223182.2672>
- Arcos, M. (2017). *La sobrecarga de trabajo y su efecto sobre el compromiso organizacional en la gerencia de negocios de una empresa de telecomunicaciones*. Universidad Andina Simón Bolívar.
- Arias, J., Clavijo, M., Contreras, L., & Medina, E. (2018). *Propuesta de una estrategia de mejora en el proceso de selección de personal de la empresa Invamer S.A.S*. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- Bermúdez, M. (2015). *Razones que tienen los empleados para abandonar su lugar de trabajo*. Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga.
- Bolívar, V., & Canamejoy, H. (2015). *Diseño de un plan de acción para mejorar la rotación de personal en el área comercial de la empresa Nuevo Diario Occidente S.A*. Universidad del Valle.
- Cabeza, D., García, J., & Saavedra, J. (2016). *Diseño de plan de mejoramiento para la disminución de la rotación de personal en la IPS Riesgo De Fractura S.A*. Fundación Universitaria De Ciencias De La Salud – Fucs.

- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 109-137. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>
- Carrillo, A. (2002). *Determinación del proceso de reclutamiento y selección de personal en Molinos y CIA Semper*. Universidad Santo Toribio de Mogrovejo.
- Castaño, L., Castillo, A., Orjuela, E., & Pachón, L. (2019). *Clima organizacional en las firmas de auditoría en Colombia: Una revisión a las experiencias de la comunidad académica de la Fundación Universitaria Unipanamericana Sede Bogotá*. Repositorio Fundación Universitaria Compensar.
- Cortés, J. (2007). *Técnicas de prevención de riesgos laborales*. Madrid: Tébar S.L.
- DANE. (2021). *Boletín técnico Principales indicadores del mercado*. Gobierno de Colombia.
- Dávila, M., Sánchez, G., & Mignini, Y. (2021). Estrategias de motivación para el incremento de la satisfacción laboral en empresas de servicios de alimentos. *Maya - Revista de Administración y Turismo*, 48-56. <https://eds-p-ebscobhost-com.ez.urosario.edu.co/eds/detail/detail?vid=0&sid=519dc049-a97c-4814-ae00-09050a7e3bda%40redis&bdata=JkF1dGhUeXBIPWlwJmxhbmc9ZXMmc210ZT11ZHMt bG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=edsair.doi.....1d25ee9bc3a6efe1bfc145c2028bf840&db=edsair>
- Echeverría, V. (2021). *Factores de motivación que influyen en la deserción loaboral de los empleados del área de producción en la región Caribe*. Universidad Simón Bolívar.
- Fernández, M., Gisbert, A., & Salazar, J. (2013). Influencia del capital humano en la calidad de la auditoría contable. *Red de revistas científicas de Acceso Abierto diamante*, 1193-1215.
- Ferro-Soto, C., García-Alonso, E., & Lareo-Lodeiro, B. (2014). Determinantes del absentismo laboral según enfoque sociológico. Caso: empresa auxiliar automoción española. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(68), 575-597. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29032819002>
- Garrosa, E., Moreno, B., Boada, M., & Blanco, L. (2010). Emociones positivas y bienestar laboral. *Gestión práctica de riesgos laborales*, 74, 22-27. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3277880>
- González, L. (2016). *Análisis de la rotación de personal en empresas de auditoría*. Universidad EAFIT .

- González; et al. (2017). *Propuesta para disminuir la rotación de personal en la empresa Eulen Colombia S.A. a partir del análisis de las entrevistas de retiro*. Universidad Piloto.
- Guerrero, M., Añazco, K., Valdivieso, R., & Sánchez, O. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *Dialnet*, 142-148.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6777236>
- López, L., & Herrera, C. (2019). Factores de deserción laboral de la primera Guardia de Salud Mental en un hospital general de Jujuy. *Anuario de Investigaciones*, 26, 63-70.
<https://www.redalyc.org/journal/3691/369163433005/html/>
- Madero, S. (2023). Percepción de la jerarquía de necesidades de de Maslow y su relación con los factores de atracción y retención del talento humano. *Contaduría y Administración*(68), 235-259. doi:10.22201/fca.24488410e.2023.3416
- Mateos. (13 de Febrero de 2018). *Expansión*. <https://www.expansion.com/expansion-empleo/desarrollo-de-carrera/2018/02/12/5a81946e268e3e430c8b4682.html>
- Montoya, C., & Boyero, M. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Visión de futuro*, 20(2), 1-20.
<https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/>
- Peñaloza, & I. (2021). *Causas de la deserción laboral en la empresa Crepes & Waffles, sede de Usaqué*. Universidad Jorge Tadeo Lozano.
- Ramírez, A; Rasero, V. (2014). Psychological contract and welfare. *Dialnet*, 95, 61-70. Ramírez
- Ramírez, J., Tejada, M., & Carreño, H. (2022). *Deserción laboral y su impacto en empresas innovadoras*. Quindio: Area Andina.
- Reyes-Huertas, G. (2019). Predicción de deserción laboral utilizando algoritmos genéticos y redes neuronales artificiales. *Interfases*, 12, 31-48. doi:doi: 10.26439/interfases2019.n012.4636
- Rimbau, & Triado. (2006). La flexibilidad laboral en la empresa. *Research Gate*, 38-45.
https://www.researchgate.net/publication/304244765_La_flexibilidad_laboral_en_la_empresa
- Robbins, & DeCenzo. (2009). *Fundamentos de Administración: conceptos esenciales*. Pearson Educación.

- Rodríguez. (2020). *El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Rueda, , D., & Olivar, Y. (2021). *Factores de riesgos laborales que inciden en la deserción laboral profundizado en un call center bilingüe de Bogotá* . Universidad Santo Tomás.
- Sáez. (3 de Diciembre de 2021). *IEBS*. <https://www.iebschool.com/blog/metodologia-scrum-agile-scrum/>
- Sánchez, A., Ivorra, E., Valera, & Ricolfe, C. (2015). Trabajo cooperativo basado en SCRUM para desarrollar proyectos distribuidos de visión y robótica. *In Red*, 23-29. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://ocs.editorial.upv.es/index.php/INRED/INRED2015/paper/viewFile/1609/449
- Terreros, A., Vega, A., & Pupo, J. (2019). Aplicación del teorema de Bayes en la selección de personal para disminuir la deserción. *Digital Publisher*, 4(6), 27-40.
file:///C:/Users/hp/Downloads/Dialnet-AplicacionDelTeoremaDeBayesEnLaSeleccionDePersonal-7144063.pdf
- Urteaga, A. (2015). *Aplicación de la metodología de desarrollo ágil Scrum para el desarrollo de un sistema de gestión de empresas* . Madrid: Universidad Carlos III de Madrid.
- Vigoya. (2002). *Bienestar social laboral. Una nueva propuesta*. Bogotá: Función Pública.