

Rotación de Personal en las Grandes Empresas Privadas de Asunción

María José Escurra Ovelar
majo_escurra@hotmail.com

Miguel Ángel Alegre Brítez
malegre333@gmail.com

Chap Kau Kwan Chung*
wendy505@hotmail.com

*Autor de correspondencia

Universidad del Pacífico

Asunción, Paraguay

Resumen: El trabajo de investigación consiste en analizar la situación de la rotación del personal en grandes empresas privadas de Asunción durante el periodo 2016 – 2017. Se utilizó un enfoque cuantitativo con diseño no experimental de corte transversal y descriptivo. La población estuvo compuesta por 113.882 personas (hombres y mujeres) entre 20 a 60 años de edad quienes trabajan en Asunción. La muestra consistió en un total de 384 personas cuyas encuestas fueron enviadas electrónicamente a través de Google form utilizando el muestreo por conveniencia durante los meses de julio a septiembre 2017. Los criterios de inclusión fueron hombres y mujeres entre 20 a 60 años quienes trabajan o trabajaron en grandes empresas privadas ubicadas en Asunción y estar de acuerdo para la participación en la encuesta. El instrumento consistió en cuatro ítems relacionados con el perfil de los encuestados y 14 ítems vinculados con la percepción del lugar de trabajo enlazando con la rotación del personal. Resultados más relevantes: 1. Un 47,92% están insatisfechos con las condiciones laborales y; 2. un 35,42% están conformes con las instalaciones y condiciones ambientales. Se concluye que se debe aplicar políticas de fidelización para evitar la alta rotación del personal dentro de las organizaciones.

Palabras Clave: Rotación del personal, políticas de fidelización, grandes empresas, empresas privadas.

INTRODUCCIÓN

Recursos Humanos (RRHH) es el área o la disciplina que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones (Raffino, 2020; Maristany, 2000). En la era del conocimiento, las personas son consideradas como capital humano o colaboradores internos o externos que contribuyen a alcanzar los objetivos empresariales (Chiavenato, 2009). Existen estudios que determinan una clara relación entre la competitividad de las empresas y los recursos humanos,

como clave para el éxito empresarial o ventaja competitiva para la misma, siempre y cuando los colaboradores desarrollen personalmente y profesionalmente en la institución, incrementan así el compromiso, la motivación y la aportación (López y Ruiz, 2015). La rotación de personal es un tema de gran interés para los estudiosos de ciencias sociales y se define como la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente (Chiavenato, 2011), es decir, la frecuencia y la cantidad de funcionarios que son reemplazados en un cargo específico (Wayne, 2010). La rotación puede ser voluntaria (cuando la persona decide separarse de la empresa) o involuntaria (cuando la empresa decide despedir a la persona, sea por reducción de personal o por desempeño insuficiente) (Chiavenato, 2009) y su alta implementación trae consigo incremento en los costos de admisión (reclutamiento, selección y capacitación), así también alto costos por separación (indemnización, anticipos de días festivos y pago de vacaciones). Sin embargo, existe la práctica de la rotación interna, que consiste en alternar por igual a gerentes y empleados de un puesto a otro dentro de la organización (Ivancevich, Konopaske y Matteson, 2006) incrementando de este modo la satisfacción del empleado, la producción y la eficiencia del personal. Algunas de las investigaciones relacionadas al tema lo encontramos en el modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales (Hernández, Hernández y Mendieta, 2013); satisfacción laboral (Littlewood, 2004), variables de tipo afectivos y cognitivo percibido como compromiso organizacional (Meyer y Allen, 1991), búsqueda de empleo e intención por permanecer (Mobley, Horner y Hollingsworth, 1978; Littlewood, 2004); insatisfacción laboral (Flores, Abreu y Badii, 2008); motivación (Flores, Abreu y Badii, 2008), entre otros. Por lo tanto, se pretende analizar la situación de la rotación del personal en las grandes empresas privadas de Asunción durante el periodo 2016 – 2017.

MÉTODOS

La investigación fue de enfoque cuantitativo con un diseño no experimental de corte transversal y nivel descriptivo. La población estuvo compuesta por 113.882 personas (hombres y mujeres) entre 20 a 60 años de edad quienes trabajan en la ciudad de Asunción (MTSEE, 2016). La muestra consistió en un total de 384 personas calculada con un 95% de nivel de confianza y 5% de margen de error. Dichas encuestas fueron realizadas electrónicamente a través de Google form utilizando el muestreo por conveniencia durante los meses de julio a septiembre 2017. Los criterios de inclusión fueron hombres y mujeres entre 20 a 60 años quienes trabajan o trabajaron en grandes empresas privadas ubicadas en la ciudad de Asunción y estar de acuerdo para la participación en la encuesta. El instrumento consistió en cuatro ítems relacionados con el perfil de los encuestados (sexo, edad, cargo de ocupación y antigüedad laboral) y 14 ítems vinculados con la percepción del lugar de trabajo (tangible e intangible) enlazando con la rotación del personal. El procedimiento de la recolección de datos consistió en los siguientes pasos: 1. Elaboración del instrumento de investigación; 2. Envío del cuestionario a personas identificadas de diferentes rubros (Bancos, Aseguradoras, Telefonías, Entidades Comerciales, Industrias, entre otras); 3. Tabulación y análisis de datos y; 4. Presentación de los resultados obtenidos.

Cuadro 1. Ítems analizados en la encuesta.

#	Ítems
P1	Me siento como parte de un equipo de trabajo
P2	Me resulta fácil expresar mis opiniones en el lugar de trabajo
P3	En el puesto de trabajo desarrollo mis habilidades
P4	Expreso libremente opiniones personales y/o profesionales dentro del entorno laboral
P5	Las instalaciones y condiciones ambientales de la empresa facilitan la actividad diaria
P6	Las herramientas informáticas utilizadas se encuentran adaptadas según necesidades del trabajo
P7	Mis necesidades con respecto al área son atendidas adecuadamente
P8	La empresa facilita formación de capacitación y entrenamiento cuando es necesario
P9	Me siento motivado para realizar el trabajo
P10	Se reconocen adecuadamente las tareas que realizo
P11	Las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias
P12	La empresa proporciona oportunidades para desarrollar carreras profesionales
P13	Me siento satisfecho dentro de mi unidad
P14	Tengo un panorama claro del crecimiento laboral dentro de la organización

Fuente: Elaboración propia.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los 384 colaboradores de las grandes empresas de Asunción, se presenta a continuación:

Tabla 1. Resultados obtenidos de la encuesta (n=384).

	Cantidad	%
Sexo		
Femenino	222	58%
Masculino	162	42%
Edad		
19-27	261	68%
28-36	76	20%
37-45	25	6%

46-54	15	4%
55-63	7	2%
Cargos de ocupación		
Jerarquía Operativa	288	75%
Jerarquía Gerencial e Intermedia	51	13%
Jerarquía Comercial	45	12%
Antigüedad laboral		
1-6 años	303	79%
7-13 años	54	14%
14-20 años	24	6%
21-27 años	1	0.3%
28-34 años	2	0.5%

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 1 se visualiza que el 58% de los encuestados fueron del sexo femenino, un 68% se encontraban entre los 19 a 27 años de edad mientras que el 75% ocupaban cargos operativos y el 79% afirmaron estar entre 1 a 6 años de antigüedad trabajando en las grandes empresas privadas de Asunción.

Tabla 2. Frecuencia de respuestas en los 14 ítems expresados en porcentaje.

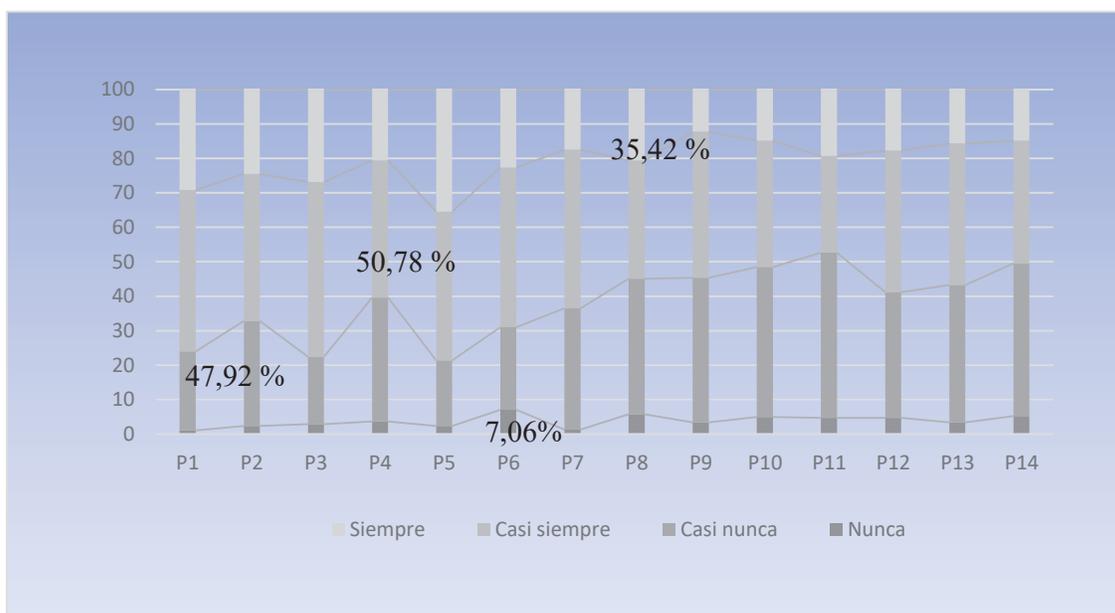
#	Nunca	Casi nunca	Casi siempre	Siempre	TOTAL %
P1	1,04	22,92	46,88	29,17	100
P2	2,34	30,47	42,71	24,48	100
P3	2,86	19,53	50,78	26,82	100
P4	3,65	35,94	39,84	20,57	100
P5	2,34	19,01	43,23	35,42	100
P6	7,03	23,96	46,35	22,66	100
P7	1,3	35,16	46,09	17,45	100
P8	5,73	39,32	34,38	20,57	100
P9	3,39	41,93	42,45	12,24	100
P10	4,95	43,49	36,72	14,84	100
P11	4,69	47,92	28,13	19,27	100

P12	4,69	36,46	41,15	17,71	100
P13	3,39	39,84	41,15	15,63	100
P14	5,21	44,27	35,68	14,84	100

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2 se observa la frecuencia de respuesta de los encuestados en cuanto a las 14 preguntas de investigación, con una escala de cuatro puntos clasificados en Nunca (1), Casi nunca (2), Casi siempre (3) y Siempre (4).

Gráfico 1. Distribución de frecuencia de respuestas presentados en barras.



Fuente: Elaboración propia,

En el gráfico 1, se observa la distribución de frecuencia de respuesta de los encuestados presentados en barra clasificados en cuatro puntos. Se contempla que la mayor frecuencia encontrada dentro de la primera categoría de nunca pertenece a la P6 “Las herramientas informáticas utilizadas se encuentran adaptadas según necesidades del trabajo” (7,03%), mientras que en la segunda categoría de casi nunca corresponde a la P11 “Las condiciones laborales (salario, horarios, vacaciones, beneficios sociales, etc.) son satisfactorias” (47,92%), la tercera categoría de casi siempre compete a la P3 “En el puesto de trabajo desarrollo mis habilidades” (50,78%) y finalmente, la última categoría refiere a la P5 “Las instalaciones y condiciones ambientales de la empresa facilitan la actividad diaria” (35,42%).

DISCUSIÓN

En la presente investigación se visualiza que un 58% fueron del sexo femenino quienes contestaron a la encuesta, entendiendo que la posibilidad de encontrar cargos operativos 75% como área de secretaría, área de recepción entre otros los ocupan generalmente las mujeres. De este modo resulta que una gran cantidad de encuestadas cuentan con un empleo formal en la capital, abarcando gran parte del terreno laboral como consecuencia de la eficiente preparación profesional. Además, un 68% contienen un rango de edad de 19 a 27 años, entendiendo de este modo que la mayoría de las personas laboralmente activas son jóvenes, mientras avanza la edad menos oportunidad de trabajo obtendrá. Esto se compadece con las publicaciones de ofertas laborales en medios de comunicación, en los cuales establecen un límite de edad máxima que la mayoría de las veces oscila entre los 30 a 35 años, e incluso en algunos casos hasta por debajo de los 30. Esta situación implica que una persona de 40 años o más, que por algún motivo es desvinculado de su trabajo, con mucha dificultad adquirirá otro empleo. Para los jóvenes, el mayor obstáculo se encuentra en la obtención del primer empleo, aunque existan algunos programas de gobierno que buscan la integración de los jóvenes a su primer puesto laboral, aún es insuficiente, sin embargo, las personas mayores no cuentan con ningún tipo de respaldo.

En cuanto al trabajo en equipo en las organizaciones, la mayoría respondieron que casi siempre se siente parte de uno 46,58%, esto significa que los administradores de recursos humanos mediante técnicas y tareas lograron que los colaboradores se sientan parte de la organización y cumplan con el sentido de pertenencia. Hoy por hoy, las empresas necesitan de especialistas en talento humano para que trabajen como intermediarios entre directivos y colaboradores, incluyendo actividades como talleres, cursos o charlas según necesidades. Por otro lado, un 30,47% afirmaron que casi nunca las empresas valoran el aspecto intelectual de sus colaboradores, más bien, lo aprecian únicamente como mano de obra.

En cuanto a la satisfacción personal, los colaboradores buscan en lo posible el bienestar psicológico y económico en el lugar de trabajo. Los encuestados optaron de que casi siempre 50,78% logran llegar a la plena satisfacción personal, aunque en la realidad no siempre se visualiza dicha situación, puesto que a veces por necesidad se toma lo primero que se encuentra. Una gran cantidad de encuestados no han encontrado dificultad de expresión en sus lugares de trabajo, teniendo en cuenta que el 40% contestaron que casi siempre pudieron evitar dicho obstáculo. Esto puede deberse más a la personalidad de cada individuo y una mínima parte a la organización, tomando en cuenta que cuando se expresa una opinión interesante, de manera seria, educada y responsable, difícilmente se tome a mal, salvo que se trate de un lugar donde reina el autoritarismo.

En cuanto a las condiciones ambientales, un 43% afirmaron que casi siempre las empresas reúnen las condiciones necesarias para el desarrollo satisfactorio de las actividades de sus colaboradores. Resulta que muchas personas son conformistas y consideran que, con un pequeño cubículo, un escritorio, una silla y tal vez una computadora es lo idóneo mientras que lo ideal sería un ambiente amplio, bien aireado e iluminado, sanitarios para ambos sexos, comedor con todas las comodidades y servicios para las personas discapacitadas.

En cuanto a las capacitaciones, un 39% declararon que casi nunca han recibido cursos, talleres y charlas constantes según el cargo que desempeñan dentro de la empresa. El resultado refleja la poca productividad o ineficiencia en la hora de realizar las tareas correspondientes.

En cuanto a la motivación, un 42% respondieron que casi nunca están motivados en su día a día, dentro de su ámbito laboral. Se entiende que la motivación es fundamental y clave para el logro de los resultados en la organización y aquellas empresas cuyos colaboradores manifiestan que están motivados por diferentes bonos, beneficios o posibles políticas que se adoptan en su lugar de trabajo, son los más productivos. La motivación es la clave para el logro de los resultados, sin motivación todo se volvería complicado.

En cuanto a las condiciones laborales, un 48% optaron por casi nunca estar satisfecho con los beneficios que perciben en las organizaciones. Esto se debe a que algunos están incómodos con sus salarios y algunos ni perciben el salario mínimo legal vigente, horarios muy rígidos, sin seguro médico, sin goce de vacaciones, entre otras causas existentes. Lo cierto es que muchas personas aceptan las malas condiciones laborales por pura necesidad laboral, en especial en los jóvenes, que por necesidad de estar pagando sus obligaciones o inclusive queriendo formarse como profesional, estudiando una carrera, tiende a soportar todas estas condiciones laborales.

Algunas propuestas de políticas de fidelización que se podría implementar como estrategia para evitar la alta rotación del personal son:

1. Plan de carreras con relación al crecimiento interno laboral: consiste en el proceso de la gestión del talento humano, un plan que contribuye a la proyección del futuro desarrollo del contratado, cuando existan nuevas oportunidades, la empresa brinda al mismo la posibilidad de obtención de un nuevo cargo.
2. Día libre como regalo de cumpleaños: un reconocimiento o un regalo concreto de cumpleaños por parte de la organización.
3. Apertura ante las consultas directas con las autoridades de la organización, sin mucha burocracia: las consultas, dudas, inquietudes ante situaciones laborales o personales lleguen sin trámites burocráticos hasta las autoridades, ya sean a directores, jefes, o encargados de la organización.
4. Comunicación y relacionamiento interno con los colaboradores de los demás departamentos de la organización: implica la comunicación como estrategia, el interrelacionamiento con los demás departamentos obtendrá un resultado eficiente y productivo.
5. Planes de formación académica para el contratado: cuando un contratado cumple un año dentro de la organización, se brindará el interés por su formación académica, con el pago de sus estudios universitarios, siempre y cuando mantenga un promedio mínimo de 4.
6. Responsabilidad Social Corporativa: realización de actividades extracurriculares y dinámicas fuera de la oficina para el despeje de la mente, fomentando el trabajo en equipo mediante la participación de voluntariados.
7. Cobertura de seguro médico privado: brindar un seguro médico privado hasta el 50% al colaborador.
8. Mejoramiento de variables (comisiones) en un periodo anual: Para el sector administrativo, con el estableciendo métricas (formas de evaluación), como la entrega de documentos a tiempo, el

- cierre contable, envío de documentos, facturaciones sin diferencias, entre otros ejemplos concretos de tareas administrativas.
9. Mobiliarios adecuados, equipos de informática, sistemas ágiles y rápidos: contar con las comodidades para que el colaborador sienta seguridad y tranquilidad para la realización de sus respectivas tareas.
 10. Premiación: cada mes se realizará, un reconocimiento general al contratado sobresaliente con retribuciones adecuadas de acuerdo al desempeño, premios, bonos, incentivos para el mejor contratado del mes, con la realización de un reconocimiento público.
 11. Guarderías: Cuando exista 10 o más madres contratadas, la empresa promovería un espacio donde dejen a sus hijos, un lugar seguro tranquilo y protegido para sus hijos.
 12. Correcta inserción y capacitación del trabajador: importante el acompañamiento en cuanto a la capacitación y formación del nuevo contratado, inducción de herramientas de informática, como detalles del sistema administrativo que utiliza la empresa.
 13. Oportunidad de capacitación en el extranjero todo pago para los contratados que sobresalen por su desempeño: brindar oportunidad del recibimiento de información y capacitación fuera del país, a partir de 5 años en adelante.
 14. Gourmet/Refrigerios (pago de almuerzo): oportunidad del pago del refrigerio dentro de la misma organización, o bien depositar mensualmente una suma que va derivada para su almuerzo.
 15. Permisos para controles médicos: aporte que brinda la organización a sus contratadas para tema de salud.
 16. Días adicionales de vacaciones por antigüedad: cuando cumplan 10 años o más, brindar días extra de vacaciones a los colaboradores que ya cuentan con esa antigüedad dentro del plantel como un beneficio adicional.

CONCLUSIONES

Algunas de las grandes empresas privadas de la ciudad de Asunción aplicaron las políticas de fidelización, conforme se aprecia en el análisis realizado a las encuestas. Las mismas resaltaron algunos factores necesarios para el logro de la motivación laboral de los mismos, como los siguientes incentivos: reconocimiento, oportunidad de crecimiento, flexibilidad, ambiente laboral entre otros. Por otro lado, se detecta que las causas más comunes de rotación son la falta de aplicación de planes de incentivos, esto acarrearía la disconformidad de los colaboradores y su posible alejamiento de la organización.

Se observa en los resultados que hubo mayor participación de colaboradores jóvenes, de entre 19 a 27 años, esto se debe a que en nuestro país existe un mayor porcentaje de personas jóvenes que están involucrado en el campo laboral. Con todo lo observado en esta investigación, se llegó a la conclusión que, mediante la aplicación de políticas adecuadas, se lograría la fidelización mutua entre colaboradores y organización, pues los logros de una organización son los resultados del esfuerzo combinado de cada colaborador.

REFERENCIAS

- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las organizaciones* (9º ed.). México, D.F, México: McGRAW-HILL.
- Chiavenato, I., Guzmán, M., & Rodríguez, J. (2009). *Gestión de Talento Humano* (3º ed.). (M. Toledo, R. del Bosque, Edits., & P. Mascaró, Trad.) México D.F., México: McGraw-Hill Companies.
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Internacional Journal of Good Conscience*, 3(1), 65-9
- Hernández, Y., Hernández, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18(diciembre), 837-863.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., & Matteson, M. (2006). *Comportamiento Organizacional* (7º ed.). (J. Nuñez, Trad.) México D.F., México: Mc Graw-H Interamericana.
- Littlewood, H. (2004). Análisis Factorial Confirmatorio y Modelamiento de Ecuación Estructural de Variables Afectivas y Cognitivas Asociadas a la Rotación de Personal. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 23(1), 27-37.
- López, S., & Ruiz, E. (2015). *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill.
- Maristany, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (1º ed.). Buenos Aires, Argentina: Prentice Hall.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*(1), 61-98.
- Mobley, W., Horner, S., & Hollingsworth, A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*(63), 408-414.
- Raffino, M. (29 de 7 de 2020). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado el 5 de 12 de 2017, de <https://concepto.de/administracion-de-recursos-humanos/>
- Wayne, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11º ed.). (J. Gómez, Trad.) México D.F., México: Pearson Educación.