



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

**TÉCNICAS PARA IDENTIFICAR CAUSAS DE
LA ROTACIÓN DE PERSONAL**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

ITZEL CAMPOS PÉREZ

**DIRECTORA: DRA. MARÍA DEL CARMEN GERARDO
PÉREZ**

ASESOR METODOLÓGICO:

MTRO. RICARDO TRUJILLO CORREA



**Facultad
de Psicología**

MÉXICO, D.F.

DICIEMBRE, 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por el gran orgullo de pertenecer a esta Institución, contribuyendo a mi formación profesional.

A mis padres, por su ejemplo y apoyo en todo momento, pero sobre todo por acompañarme en este camino. Este logro no sólo es mío, también es de ustedes. Los amo.

A mi hermanita, por su apoyo incondicional, su gran amor y por aquellos momentos vividos.

A la Dra. Carmen Gerardo y el Mtro. Ricardo Trujillo, por sus valiosas aportaciones, por su tiempo y apoyo brindado durante este trayecto.

A mis sinodales: Mtro. Gabriel Jarillo, Mtra. Miriam Camacho, Mtro. Rafael Luna y Mtro. Carlos Peniche, agradeciendo sus observaciones que ayudaron a enriquecer este trabajo.

A mi talentoso tío Raúl, por su apoyo y sus comentarios, incluyendo a Lili y a la próxima integrante de la familia a quien esperamos con alegría.

Con mucho cariño para la peque Angie por ser una amiga increíble, por su confianza y palabras de aliento. Te quiero mucho.

Un muy especial agradecimiento a mis amigos: Juanito, Luis, Ivonne, Rodrigo, Edith, Roberto, Juan Ramón, Ale, Felipe, Giovas, Haideé, Isra, Mau y Uriel, por el sólo hecho de ser parte de mi vida.

ÍNDICE

RESUMEN	4	3.4.3 Procedimientos en la detección y disminución de factores que propician la rotación de personal	80
INTRODUCCIÓN	5		
CAPITULO I. ORGANIZACIONES EN MÉXICO ...	8	CAPÍTULO IV. DESCRIPCIÓN DE TÉCNICAS PARA LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN ...	85
1.1 ¿Qué es una Organización?	9	4.1 Entrevista de salida	85
1.1.1 Concepción Evolucionista	10	4.2 Cuestionarios de salida	87
1.1.2 Organización como “sistema vivo”	11	4.3 Escalas de actitud	88
1.1.3 Perspectiva Mecanicista.....	12	4.4 Phillip’s 66	91
1.1.4 Enfoque Clásico.....	13	4.5 Técnica TKJ	91
1.1.5 Teoría de Sistemas	15	4.6 Estudio de Casos	92
1.1.6 Perspectiva Estructural-Funcionalista	16	4.7 Técnica Lluvia de ideas	93
1.2 Tipos de Organizaciones	17	4.8 Análisis de Markov	94
1.3 Organizaciones mexicanas	23	4.9 Diagrama causa-efecto	95
1.4 El Ser Humano en las Organizaciones	25	4.10 Benchmarking	96
		4.11 Conferencia de Búsqueda	98
		4.12 Técnica Delphi	99
CAPITULO II. ROTACIÓN DE PERSONAL	31	MÉTODO DE TÉCNICAS PROPUESTAS	101
2.1 ¿Qué es la rotación de personal?	32	5.1 Justificación y Planteamiento del Problema	101
2.2 Ventajas y Desventajas de la desvinculación de empleados	33	5.2 Objetivos	102
2.3 Importancia de la medición de rotación de personal	38	5.3 Desarrollo de la Propuesta	103
2.4 Causas de rotación de personal	40	5.3.1 Técnicas para detectar fortalezas y debilidades	106
2.4.1 Factores organizacionales que explican la rotación de personal como consecuencia	42	5.3.1.1 Phillip’s 66	107
2.4.2 Factores Psicológicos que se involucran en el abandono del trabajo	47	5.3.1.2 Técnica TKJ	109
		5.3.1.3 Estudio de Caso	110
		5.3.1.4 Técnica Lluvia de Ideas	113
		5.3.1.5 Diagrama causa-efecto.....	115
		5.3.1.6 Entrevista de Ajuste.....	116
CAPITULO III. LA MATRIZ FODA COMO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	55	5.3.2 Técnicas y fuentes para detectar oportunidades y amenazas	118
3.1 Matriz FODA como método de análisis situacional y diagnóstico	57	5.3.2.1 Benchmarking	118
3.1.1 Propósito del diagnóstico en el desarrollo de estrategias	63	5.3.2.2 Técnica Delphi	120
3.1.2 Importancia del diagnóstico en la rotación de personal.....	64	5.3.2.3 Conferencia de Búsqueda	122
3.2 Componentes del medio ambiente interno	66	5.3.2.4 Entrevista	124
3.3 Componentes del medio ambiente externo	68	5.4 Información complementaria	125
3.4 Fuentes de información utilizadas en la fase de análisis organizacional	70		
3.4.1 Técnicas utilizadas en la detección de fortalezas y debilidades.....	72	CONCLUSIONES	128
3.4.2 Técnicas utilizadas en la detección de oportunidades y amenazas	77	REFERENCIAS	131

RESUMEN

La presente investigación se ha realizado mediante el sustento de un marco teórico, en donde se analiza la situación actual de las empresas en relación a la desvinculación de empleados, así como los costos que puede generar en algunas organizaciones; por lo que se pretende trabajar en la incorporación de este fenómeno como parte de la planificación estratégica de recursos humanos, retomando uno de los componentes de la planeación, el cual es el análisis estratégico mediante la herramienta de la matriz FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas), debido a la posibilidad de estudio de variables internas y externas que influyen en el funcionamiento de la organización.

Por lo que el proyecto de investigación trata de profundizar en el tema para llegar a una elaboración propositiva, cuya finalidad sea la identificación de técnicas que permitan una adaptación y aplicación como alternativas que contribuyan a dar respuestas acerca de las causas del fenómeno y, en consecuencia, generen su análisis. Las técnicas que se sugieren son de tipo cualitativo, fomentando la participación de los miembros involucrados (directivos, gerentes, empleados, etc.) cuya información suministrada incluya la identificación de las limitaciones y ventajas tanto internas como externas; consideradas imprescindibles para trabajar en disminuir o erradicar sus restricciones y mantener las ventajas que pudieran participar en la reducción de las causas que originan la rotación. Tomándose en cuenta que el análisis estratégico cambia de una empresa a otra.

Esperándose que el funcionamiento y su adaptación para la búsqueda de causas y, por lo tanto, su contribución en la construcción de un diagnóstico, generen las respuestas que se pretenden encontrar y las cuales no carecerán de valor para su desarrollo.

Palabras clave: rotación de personal, matriz FODA, técnicas de investigación cualitativa.

INTRODUCCIÓN

En México las organizaciones en su mayoría están compuestas por las micro, pequeñas y medianas empresas y, al tener un papel esencial en el incremento económico, es necesario asegurar y fortalecer su crecimiento y competitividad en el mercado, lo cual será la consecuencia de una efectiva toma de decisiones, desarrollo e implementación de estrategias y conocimiento de su ambiente general; incluyendo el estudio de sus recursos, capacidades, competencias, limitaciones, etc. Es por esto que las empresas deben estar preparadas y están obligadas a responder adecuadamente ante un ambiente dinámico.

Debido a ello, se deben comprender los diferentes enfoques y explicaciones que se han dado en torno a las organizaciones para lograr tener una mayor comprensión acerca de su funcionamiento, evolución, supervivencia; así como la visualización de la misma como sistema abierto, que debe responder y desarrollarse en conjunción con el contexto externo.

Por lo tanto, las organizaciones se encuentran con la necesidad de evaluarse continuamente, de manera que realicen una identificación clara de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitirán y contribuirán en la toma de decisiones y el planteamiento de estrategias más adecuadas para disminuir el impacto que pudiera tener la incertidumbre ambiental. Lo cual contribuirá a obtener una mejor posición para responder de forma proactiva a los constantes cambios ambientales, reflejándose en su efectividad funcional.

Por lo que, uno de los principales retos de toda organización, es la integración del recurso humano a la planeación estratégica, debido a que influye fuertemente en su capacidad competitiva, de desarrollo, efectividad, etc.; por lo tanto, el empleado debe considerarse y tomar una mayor importancia como un elemento significativo en la empresa, de manera que se procure trabajar en el promover y mantener un lugar en donde los individuos quieran laborar y prolongar su estadía.

Por esto, se han registrado los efectos negativos que se producen en las organizaciones ante el aumento de la rotación de personal, tales como el costo de reclutamiento y selección, capacitación de los nuevos empleados, costos intangibles como la disminución en la productividad, actitud del personal, entre otros; y, en consecuencia se ha vuelto una de las principales preocupaciones en las empresas, por lo que se ha empezado a trabajar en la

continuidad de su personal y la disminución en su rotación; ya que un registro de desvinculaciones constantes propician para algunas empresas el incremento de sus limitaciones, siendo una de las consecuencias de ello el ser catalogada como un empleador inadecuado.

La rotación de personal se genera a partir de causas que inician en el contexto interno y externo de la empresa, por lo que debe ser considerada como un problema de investigación, el cual tendrá que ser incluido como parte de la planeación estratégica para que se introduzcan nuevas estrategias de prevención y, a la vez, contribuir en el logro de los objetivos organizacionales.

La realización de un análisis situacional como parte de la planeación, parte de la elaboración de un diagnóstico que inicia con el estudio del ambiente general de la organización. En este caso a identificar los factores causantes que originan la rotación de personal; reconociendo aquellas técnicas, instrumentos de medición y fuentes de información que se han aplicado para obtener datos acerca de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa en relación a este tema.

Este proyecto está compuesto por cinco capítulos; se inicia con el tema de las organizaciones en México, en donde se indaga acerca de los diferentes enfoques que se han manifestado para explicar su funcionamiento, descripción, mantenimiento, etc.; así como las concepciones de diferentes escuelas que ya hablaban de la importancia del individuo en el trabajo y su relación con la empresa. Incluyendo las empresas en México y los tipos particulares de organizaciones.

En el segundo apartado se hace mención del fenómeno de la rotación de personal, el cual incluye diversas explicaciones sobre factores psicológicos, sociales y organizacionales que influyen en la desvinculación de los empleados, los principales costos propiciados por la salida de personal, así como las ventajas y desventajas de este evento.

En el tercer capítulo se aborda el tema de la matriz FODA como un elemento importante en la planeación estratégica, el cual se compone a partir de la información suministrada por las fuentes de investigación y aplicación de técnicas, principalmente. Sin omitir las estrategias que se han estado implementando en las organizaciones para evitar la rotación de personal y, por consiguiente, propiciar la estadía del individuo en la empresa.

En el cuarto capítulo se mencionan y describen algunas técnicas de intervención para la búsqueda de información, las cuales pueden adaptarse para encontrar información relacionada a las causas que originan la rotación de personal.

En el último capítulo se desarrolla la metodología sobre algunas de las técnicas cualitativas que se sugieren, principalmente para detectar causas de la rotación de personal; así como la utilidad de las técnicas participativas, las cuales se encargan de fomentar la intervención de cada uno de los participantes con el objetivo de recabar información valiosa y fundamental para formar parte de la fase de diagnóstico. De igual manera, se incluyen las fuentes de información complementarias para suministrar datos valiosos en la construcción de una matriz de análisis del problema.

CAPITULO I. ORGANIZACIONES EN MÉXICO

Las organizaciones surgieron como una forma de dependencia para la sociedad, en donde, para satisfacer sus principales necesidades tenían que formar parte de las nuevas empresas, tal y como lo expresa Charles Perrow (1992), quien advierte que las organizaciones se han convertido en un “sustituto de la sociedad”. Incluyendo a la dependencia salarial, ya que, debido a ella dejó a los ciudadanos a disposición de las empresas. Por lo que refirió:

La importancia de la dependencia salarial, radica en que para que una buena parte de la sociedad desapareciera dentro de las organizaciones era importante que un alto porcentaje de la población activa no tuviera otra oportunidad económica que la de emplearse en una organización. En una sociedad de organizaciones el autoempleo tenía que declinar como categoría, y la dependencia salarial lo aseguraba. (Pág. 23).

Por lo tanto, actualmente las organizaciones tienen una gran importancia en la vida del individuo; al respecto Méndez, Monroy y Zorrilla (1986) indican que:

Las organizaciones invaden a la sociedad y, en consecuencia, a nuestra existencia diaria; es decir, casi todos nos desenvolvemos en diferentes organizaciones, como la familia, la escuela, la universidad, el trabajo, la iglesia, los clubes, etc. Así pues, las organizaciones influyen en muchos aspectos de nuestra sociedad, tomando muy diversas formas y representando distintos sistemas de valores dentro del complejo social al que pertenecemos. (Pág. 74).

Por lo mencionado anteriormente, las empresas son vitales en la sociedad, ya que, una parte proporciona los bienes y servicios que van a ser importantes para cubrir las necesidades de los individuos; y por otro lado crean el ambiente en el que los empleados pasan gran parte de su vida.

De acuerdo con la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX, 2002), la función más importante de las empresas es crear riqueza, y a partir de ello obtener abundancia de bienes y servicios de calidad disponibles para satisfacer las necesidades de la sociedad.

Es importante reconocer el concepto de organización, partiendo del hecho de que el individuo por sí mismo es incapaz de satisfacer todas sus demandas y, al darse cuenta de

ello, decide coordinar esfuerzos con otros individuos en donde comprende el resultado y recompensa de trabajar en conjunto (García-Tenorio, García, Pérez, Sánchez y Santos, 2006), por lo que es consciente de que de ser un individuo aislado no lograría o se dificultaría la tarea. Al respecto, Salinas (2001) menciona la necesidad propia del ser humano de asociarse, lo cual hace que surjan las organizaciones. Estas unidades sociales son sinónimo del desarrollo y beneficio presentes en el mundo actual.

En relación con lo anterior, las empresas ejercen un papel muy importante en la vida del hombre, siendo parte de su ambiente en donde trabaja, estudia, consume, satisface diversas necesidades; su influencia en la vida personal se vuelve fundamental, como el estilo de vida, su alimentación, vestimenta, etc.

Parte de los beneficios que brindan las empresas a la sociedad es el empleo, tecnología, valor agregado, capacitación y formación, así como mejores condiciones de vida para la población.

Es importante añadir que el concepto de empresa y organización se toma como sinónimo en el presente trabajo; sin embargo, vale la pena agregar el concepto de ambos debido a que se trata de definiciones similares mas no iguales, en donde una de las diferencias que caracterizan a las empresas son que éstas generalmente son organizaciones económicas con fines de lucro y uno de sus objetivos principales es la obtención de utilidades; en contraposición con las organizaciones cuyos objetivos no pueden ser solamente de índole económica.

1.1 ¿Qué es una Organización?

Antes de iniciar con una descripción más detallada acerca de los objetivos, funcionalidad y tipos de organizaciones, es pertinente dar a conocer los conceptos que se han referido para entender el significado de éstas desde diferentes planteamientos, los cuales han sido expuestos a través del enfoque social y económico principalmente. Por lo que, a continuación será citada una definición que pretende abarcar las conceptualizaciones de diferentes autores desde una perspectiva general:

La organización es visualizada como un sistema social (Chiavenato, 1993; Basave, 2000; García-Tenorio et al., 2006), cuya actividad está encaminada al logro de objetivos o fines específicos (Álvarez, 1997; Daft, 1997; Phillips, 1982, como se citó en Méndez et al., 1986; Harris, 1992; Chiavenato, 1993; Melamed, 2006; Torres, 2008) que tienen que ver con el contexto económico, social y de servicio (Navarro, 1999); los cuales se concretarán a través de sus recursos humanos, monetarios, físicos y materiales. El resultado final se reflejará en la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes y respondan a finalidades sociales (Hamburger, 2007).

Para ampliar la definición anteriormente expuesta, Fayol (1992; en Méndez, Monroy y Zorrilla, 1986) sostuvo que la organización es una entidad abstracta dirigida por un sistema racional de reglas y de autoridad, que justifica su existencia, a través del logro de objetivos y coordinando los recursos con los que cuenta.

A continuación, se examinarán algunos paradigmas y metáforas que se han explorado para mostrar una perspectiva y sus implicaciones que enriquecen la teoría de las organizaciones, así como también las explicaciones acerca de su funcionamiento y concepción. Son descripciones que se han expuesto con la finalidad de comprender la dinámica de su crecimiento y los cambios que repercuten tanto interna como externamente para su mantenimiento y supervivencia. Por lo tanto, su aportación es fundamental para entender su naturaleza.

1.1.1 Concepción Evolucionista

De acuerdo con este enfoque, la empresa es visualizada como un sistema que es complejo e interdependiente, la cual opera de acuerdo a la información que recibe sobre la rentabilidad global de los mercados. La organización evoluciona en el tiempo por medio de procesos graduales, que a su vez se modifican al seguir una determinada trayectoria dada por las capacidades acumuladas en ella que le permita continuar evolucionando en un entorno cambiante, ocurriendo así en un “ambiente de selección” (Basave, 2000). Sin embargo, esta suposición ha sido criticada debido a que no incluye la naturaleza social de la empresa, lo cual puede repercutir en conflictos e intereses que son importantes en la comprensión de la propia dinámica empresarial y su relación con el ambiente (Coriat, 1995; en Basave, 2000).

Al respecto, la teoría darwiniana de la evolución, analizó y consideró a la organización como un organismo vivo de la naturaleza, por lo que, para sobrevivir necesita una cierta disposición de recursos y también enfrentar la competencia de los otros organismos como ellos. Cuando la cantidad de recursos es escasa, sólo los más aptos sobrevivirán (José, 2002; Brown, 1954). Por lo que, se adjudica la argumentación de la “supervivencia del más apto”, lo cual resulta de aquellos que puedan cambiar con mayor facilidad de una función a otra y desenvolverse eficazmente en contextos que son inestables, aumentando su posibilidad de supervivencia (Melamed, 2006). Por lo que “los miembros comparten un interés común por la supervivencia del sistema y se comprometen en actividades colectivas, informalmente estructuradas, para asegurar este fin” (García-Tenorio et al., 2006; pág. 5).

Esta concepción no está lejos de la realidad de una organización, debido a que, para su mantenimiento y “supervivencia” en el mercado, una de las actividades clave es evaluar continuamente sus recursos, capacidades, desventajas, etc.; de manera que permita su conocimiento para hacer frente a las exigencias y cambios continuos del entorno, al demostrar su dinamismo y adaptación ante las modificaciones que se presentan en el ambiente, permitiendo la evolución de la organización junto con su medio. El objetivo es que, al tener la información de su estado actual en general, cuente con las herramientas que le permitan aprovechar las oportunidades externas y disminuir o evitar sus debilidades y amenazas respectivamente.

1.1.2 Organización como “sistema vivo”

Una de las metáforas que se han planteado acerca de las organizaciones y está muy relacionada con la teoría evolucionista, consiste en visualizar a la empresa como un organismo vivo, lo cual está basado en la Biología y, haciendo la analogía con los seres vivos, las empresas tienen comportamientos, formas, modos de vivencia, reproducción, desarrollo y/o su desaparición (Chiavenato, 1993; José, 2002). Esta nueva perspectiva de la organización fue elemental para la comprensión de su funcionamiento y los factores involucrados en su bienestar, lo cual impulsó su influencia en las teorías sociales (Spencer, 1873; como se citó en José, 2002).

Por lo tanto, analizando una relación entre empresa-ser vivo, representa la identificación con un ciclo de vida, considerando un estado de tensión o lucha con su entorno en donde la adaptabilidad a su ambiente va a ser significativo para su conservación y continuidad.

Conforme la empresa atraviesa por las diferentes etapas del ciclo de vida, el mercado también lo va a estar haciendo, debido a que va creciendo y modificándose, generándose cambios en el mismo, lo cual ocasiona que las organizaciones estén obligadas a evolucionar y adaptarse para su mantenimiento en el mercado.

Esta metáfora da lugar a la importancia que tiene la organización, no sólo en cuanto a las etapas que constituyen un ciclo de vida, sino que también los fenómenos internos de las organizaciones que van a permitir el logro de los objetivos externos. Al mencionar los comportamientos como factores importantes, se empieza a aceptar la importancia del individuo en las instituciones y como uno de los recursos vitales que contribuyen a su éxito y adaptación al medio.

1.1.3 Perspectiva Mecanicista

La metáfora de la organización como máquina lleva a la analogía con la organización burocrática de Max Weber (1971; en Méndez, Monroy y Zorrilla, 1986), debido a que se piensa y aplica un estilo de administración, y tanto la gestión como el diseño es operado como si se tratara de una máquina, donde cada parte tiene definido su papel en la función del conjunto. La idea del hombre máquina ha prevalecido y ha influido en las ciencias sociales y del comportamiento, enfatizando que el individuo es el resultado de las fuerzas del entorno, lo cual se demuestra sobre todo en la teoría propuesta por B. F. Skinner (José, 2002; Gómez y Ballesteros, 2003).

La concepción de que el hombre es percibido como un máquina se puede observar en la actualidad, debido a que, en la gran mayoría de las organizaciones vigentes el ser humano es visto como un elemento más del sistema organizacional que contribuye en su funcionamiento, por lo que es visualizado y tratado bajo el principio mecanicista, rechazándose la posibilidad de actividad intrínseca y únicamente reduciéndose a procesos dependientes de la estimulación ambiental. La idea de los trabajadores autómatas corresponde en gran parte por la ideología expresada por Taylor en el año de 1911, como

consecuencia de su visión de la organización científica del trabajo, como resultado de la interpretación de aspectos de mecanización de la vida en general, la especialización y la burocratización (Álvarez, 1997; Méndez, Monroy y Zorrilla, 1986).

En relación a este enfoque, Brown (1954) alude que, en esta ideología mecanicista, el hombre es un mecanismo, el cual se encuentra dotado de alguna forma de identidad que es imprecisa, llamada mente; sin embargo, la mente del trabajador no era relevante ni preocupante para los primeros psicólogos industriales.

Este pensamiento de la mecanización, incluye otro concepto importante que influye en su percepción del individuo como un “hombre económico”, en donde se describe como “una criatura racional que usa su razón ante todo para calcular con exactitud cuánta satisfacción puede obtener con un mínimo de esfuerzo; o en último caso, qué grado de incomodidad puede evitar” (Brown, 1954, p. 17), en donde satisfacción se refiere a cantidades monetarias.

De acuerdo al planteamiento anterior, la concepción de la ganancia monetaria como fuente de satisfacción del individuo sigue vigente; al respecto, José (2002) refiere que:

La percepción de las necesidades de los individuos en las organizaciones a principios de los años veinte, era una visión estrecha, pues se consideraban primero las de la organización, se pensaba que el trabajador sólo se motivaba por remuneraciones económicas, de aquí surge el concepto de “homo economicus”. Lo cual era producido por una visión mecanicista. (Pág. 32).

1.1.4 Enfoque Clásico

Para ampliar la perspectiva y el pensamiento de la organización mecanicista, los representantes de la escuela clásica coinciden en comprender a la empresa como una red de piezas sin tomar en cuenta a los seres humanos y concibiendo a la organización como un sistema racional que debe funcionar de la manera más eficaz posible, atribuyendo a los problemas de la empresa como algún conflicto técnico y descartando los factores que pueden influenciar en la motivación de los empleados. Sin embargo, el reconocimiento de la armonía entre los factores técnicos y humanos fue considerado por esta corriente (José, 2002).

En las primeras décadas del siglo XX, dos investigadores desarrollaron los primeros trabajos respecto a la administración, por un lado Frederick Winslow Taylor quien desarrolló la escuela de la “administración científica”, debido a la preocupación por aumentar la eficiencia de la industria a través de la racionalización del trabajo del operario; por otro lado el investigador Henry Fayol desarrolló la llamada “teoría clásica” con la intención de aumentar la eficiencia de la empresa a través de su organización y la aplicación de principios de la administración con bases científicas. Las ideas de ambos autores, constituyen el inicio del enfoque clásico (Martínez y Sánchez, 2001).

El origen de este enfoque se crea como consecuencia de la Revolución Industrial, cuyos efectos fueron el crecimiento acelerado y la desorganización de las empresas, lo cual exigía un enfoque científico; así como la gran necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia organizacional para obtener el mejor rendimiento posible. Por lo que se hace necesario evitar los desperdicios y economizar la mano de obra y, en consecuencia surge la división de trabajo o de tareas (Martínez y Sánchez, 2001).

La aportación de la teoría clásica visualiza a la empresa como un “conjunto de recursos económicos que deben emplearse para lograr el máximo beneficio sujeto a la restricción de la producción y el costo. En esta concepción, empresa y empresario se identifican y dan por supuesta la competencia perfecta” (Álvarez, 1997, p. 65).

El enfoque clásico identifica principios que son elementales para la identificación y agrupación del trabajo que debe ser realizado en la organización, con la finalidad de hacer posible la actividad de cooperación entre las personas. Por lo que su importancia radica en la determinación de actividades específicas para el logro de sus objetivos. La aportación de Álvarez (1997) sobre estos principios que constituyen a la orientación clásica son los relacionados con: la autoridad, la delegación, responsabilidad, división de trabajo, unidad de mando y el tramo de control, los cuales están relacionados con la formalidad de una organización para su funcionamiento o su manera de operar. Generalmente estas acciones son aplicadas a las grandes empresas.

1.1.5 Teoría de Sistemas

De acuerdo a los primeros estudios sobre las organizaciones formales, realizados por teóricos como Taylor y Fayol, se consideraba a la organización como un sistema cerrado que solamente permitía funcionar sus elementos internos (Guerin, 1992), por lo que un nuevo enfoque refutó esta idea al dar a conocer el vínculo entre el ambiente externo y la empresa.

La teoría de sistemas se debe a Ludwing Von Bertalanffy, quien consideraba que no existe un sistema cerrado en el universo debido a que todo está en movimiento (Méndez et al., 1986; Pinto, 2000). En el caso de las empresas, su estructura, actividades y resultados van a estar fuertemente influidos por los factores del medio (García-Tenorio et al., 2006), por lo tanto se debe tener especial atención en el mismo.

La concepción sistémica argumenta que las organizaciones deben ser visualizadas como sistemas abiertos (Méndez et al., 1986; Pinto, 2000; Fernández, Castresana y Fernández, 2006), debido a la modificación constante ante las influencias de factores externos, grupos e individuos.

La organización, siendo un sistema, en donde las áreas que lo componen actúen de forma paralela, ya que, de acuerdo a este enfoque, las empresas están constituidas por subsistemas de mutua interacción dinámica (Méndez et al., 1986; Daft, 1997) y, su relación es importante e indispensable para alcanzar objetivos o propósitos en común que contribuyan al funcionamiento total, por lo que, si alguna de las partes del sistema no funciona correctamente o en consonancia con las demás, afectará a toda la unidad (Pinto, 2000).

El planteamiento de sistemas tiene como propósito comprender la estructura y procesos de las organizaciones (subsistemas, relaciones, restricciones y oportunidades del medio ambiente, etc.), de manera que se detecte a tiempo los factores o subsistemas en conflicto que pudieran influir en la permanencia, funcionalidad, competitividad, etc. de la empresa.

Entendiendo que “las empresas forman parte de un todo integrado por tres elementos: el medio como proveedor de recursos, la empresa con cada uno de sus procesos, y el medio nuevamente como receptor de los productos o servicios de la empresa” (Pinto, 2000, p. 79).

Igualmente, tiene que destacarse que este enfoque está compuesto por tres conjuntos de variables: entrada-proceso-salida. Las entradas están relacionadas con las acciones, interacciones, expectativas, energía, información, materias primas y otros. Los procesos están constituidos por variables mediadoras: tareas, relaciones interpersonales, estructura, cultura y otros. Mientras que las salidas son los resultados, servicios, dirección, etc. (Alvarez, 1997); lo cual ejerce una gran importancia en la funcionalidad, competitividad, estabilidad y rentabilidad empresarial.

1.1.6 Perspectiva Estructural-Funcionalista

La perspectiva estructural-funcionalista, sugiere que las empresas son sistemas en donde la finalidad radica en el mantenimiento del equilibrio (Parsons, 1951; como se citó en Vicorino y Flores, 2006), por lo que un análisis de la función es entendida como el conjunto de papeles o roles que realiza el individuo, el cual va a ser comprensible de acuerdo al lugar que ocupa dentro de la estructura.

De acuerdo con Brown (1954), los antropólogos de la escuela funcionalista sugirieron que cada costumbre, creencia o elemento que integra una sociedad, va a desempeñar una función específica dentro de la misma y su influencia va a estar ligada con la cultura total; a partir de ello, inicia la idea de que cada elemento que conforma el sistema va a estar determinado por funciones, actividades y niveles definidos para que el funcionamiento sea armonioso y eficiente.

Por lo que Vicorino y Flores (2006) argumentaron la importancia de considerar la existencia concreta de la comunidad, por ello, retomaron la teoría social que se enfoca en entender el rol de los seres humanos de manera colectiva mediante la concepción organicista, la cual estará orientada a producir un estado de cosas ordenadas y reguladas. De igual manera, proponen la importancia de reconocer determinados elementos que van a ser esenciales en la actividad de la organización, como la acción de las personas hacia una meta que permita avanzar a la sociedad en diversos ámbitos por medio de la creación de ambientes que influyen en los individuos.

Enfocándolo al marco de las organizaciones, esta concepción se va a reflejar a partir de las interacciones entre las personas, por lo que es necesario determinar jerarquías, funciones y

tareas que benefician en la comprensión de lo esperado y su interrelación para el alcance de sus objetivos.

1.2 Tipos de Organizaciones

En México, gran parte de las empresas son micro, pequeñas y medianas (Marichal y Cerutti, 2005; García, 2004; Rueda, 2001), sin embargo, su distinción se debe a los tipos de actividades, giro, objetivos, mercado al que va dirigido, por mencionar algunos. Al respecto, Méndez (2007) propone tres formas distintas para clasificar a las organizaciones, las cuales son: de acuerdo a su tamaño (microempresas, pequeñas empresas, medianas empresas y grandes empresas), por su origen (nacionales, extranjeras y mixtas), y por su aportación de capital (privadas, públicas y mixtas), mismas que serán descritas a continuación:

Por su Tamaño:

Los principales criterios para juzgar el tamaño de una empresa son los relacionados con su producción, mercadotecnia y financiero, además del número de empleados que laboran en éstas; con respecto a esta característica, Nacional Financiera aprobó junto con el Consejo Nacional de la Micro, Pequeña y Mediana empresa (1999), el número de empleados como única variable de estratificación (Méndez, 2007).

En México, las Micro, Pequeñas y Medianas empresas (MIPYMES) se establecen con base al número de empleados y dependiendo del sector económico al que pertenezcan. Estas empresas se caracterizan por tener un alto grado de adaptabilidad ante cambios en su entorno, principalmente ante efectos nocivos en el ambiente macroeconómico (Bardán, 2002).

Por su parte, la Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI, 2006), plantea que en México existen 2.9 millones de establecimientos, de los cuales el 99% corresponden a micro, pequeñas y medianas empresas. Las cuales constituyen un sector estratégico para el desarrollo económico y social del país.

A continuación se hace referencia acerca de las características generales de las micro, pequeña, mediana y gran empresa:

MICROEMPRESA

- Organización de tipo familiar en su mayoría.
- El dueño es quien aporta el capital, dirige y organiza.
- Su producción no es muy maquinizada.
- El número de trabajadores es muy bajo (hasta 15 personas)
- Para el pago de impuestos obtienen un trato preferencial.

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

- Una o dos personas que establecen una sociedad aportan capital.
- Los dueños dirigen la marcha de la empresa.
- El número de trabajadores crece dependiendo de si es industria, comercio o servicios.
- Utiliza más maquinaria y equipo.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio.
- Está en proceso de crecimiento, la pequeña tiende a ser mediana y ésta aspira a ser grande.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que les da un trato privilegiado dependiendo de sus ventas y utilidades.
- La pequeña empresa se compone entre 16 y 100 personas para su funcionamiento, mientras que las medianas empresas entre 101 y 250 empleados.

GRAN EMPRESA

- El capital es aportado por varios socios que se organizan en sociedades de diverso tipo.
- Forman parte de grandes consorcios o cadenas que monopolizan o participan en forma mayoritaria de la producción o comercialización de determinados productos.
- Dominan al mercado con amplitud, algunas veces sólo el interno y otras también participan en el mercado global.
- Cuentan con grandes recursos de capital que les permite estar a la vanguardia en tecnología, mecanización y automatización.

- Cuentan con mucho personal que es mayor a los 250 trabajadores.
- Tienen mayores facilidades para acceder a las diversas fuentes y formas de financiamiento, tanto nacional como internacional.

Fuente: Méndez (2007, pág. 45-47)

Por su origen:

Otra de las clasificaciones empresariales son las que se deben a su origen, el cual puede ser nacional, extranjero o transnacional y empresas mixtas:

Las empresas nacionales son las que se forman con aportación de capital de los residentes del país, las cuales se dedican a alguna rama de producción o distribución de bienes y servicios.

Las empresas extranjeras o transnacionales, las cuales operan en cierto país y más allá de una nación. Generalmente la forma de presentación se realiza a través de la inversión extranjera directa, y con esto, establece filiales en los países en que desea participar.

Mientras que las empresas mixtas están compuestas de una parte por capital nacional y extranjero, el origen de estas empresas se debe a la legislación de muchos países que no permiten la participación de empresas 100% extranjeras, por lo que, para poder penetrar en el mercado, se asocian con capitales nacionales (públicos o privados).

Por otro lado, las empresas multinacionales se establecen para operar en un segmento o parte del mercado mundial para beneficio de los países participantes. Las cuales se forman gracias al capital público de varios países y se dedica a un giro o actividad que beneficie a los implicados (Méndez (2007)).

Por su aportación de capital:

La empresa privada es la que representa la base del capitalismo y se forma con aportaciones privadas de capital. En donde una de las características es la propiedad privada sobre los medios de producción, es decir, los empresarios resultan ser los dueños del capital, dirigiendo las empresas mediante la compra de medios de producción y contratando fuerza de trabajo.

Entretanto, las empresas públicas son aquellas organizaciones económicas que se forman con la aportación de capital público o estatal, debido a la necesidad de intervención del Estado en la economía. El Estado crea empresas con el fin de satisfacer necesidades sociales e impulsar el desarrollo socioeconómico.

Las empresas mixtas son las que se forman mediante la fusión de capital público y privado o extranjero. En México, un ejemplo importante eran los bancos nacionalizados, en donde el 64% del capital le pertenecía al Estado y el 36% a los particulares. Actualmente, los bancos privados se han asociado con capitales extranjeros, lo cual contribuye a formar empresas mixtas (Méndez, 2007).

Por otro lado, Thompson (2007) clasifica a las organizaciones de acuerdo a otras características que están relacionadas con el ambiente interno en el que operan, por lo que las cataloga en tres tipos: *de acuerdo a sus fines, formalidad y grado de centralización*.

De acuerdo a sus fines:

Este tipo de clasificación resulta de los motivos y objetivos que están vinculados para la realización de sus actividades, los cuales son:

- Con fines de lucro: Tiene como uno de sus principales fines generar una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios y/o accionistas.
- Sin fines de lucro: Tienen como objetivo el cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello, como por ejemplo: las escuelas públicas, organizaciones culturales, hospitales, etc.

De acuerdo a su Formalidad:

Esta clasificación depende de la estructura y sistemas oficiales, definidos para la toma de decisiones, la comunicación, la autoridad y el control que se lleva a cabo dentro de las compañías para su funcionalidad.

- *Organizaciones Formales:* En donde un grupo de personas trabaja en conjunto bajo una autoridad, con metas y objetivos que beneficien mutuamente a los participantes y a la organización. Los individuos que trabajan juntos necesitan un sistema o estructura definida por medio de la cual puedan relacionarse entre sí y puedan coordinar

esfuerzos. La estructura de la organización formal trata de ordenar y unificar las acciones y esfuerzos de quienes trabajan juntos (Harris, 1992).

Sin embargo, Álvarez (1997) propone que el tamaño de la organización define el grado de formalidad de ésta, el cual se determina por la cantidad de empleados, indicando que en donde se registra un número de empleados alto tenderá a ser más formalizada, por lo que necesitan de un modelo burocrático para su funcionamiento en consecuencia a la necesidad de personal especializado en donde predominan los procedimientos y los procesos de delegación. Mientras que las pequeñas y medianas empresas tienen poca formalidad debido a que predominan los pequeños grupos, por lo que la división de trabajo no es tan clara, los procedimientos no están estandarizados y hay una tendencia a la concentración de la autoridad y decisión.

Por otro lado y desde una diferente perspectiva, Harris (1992) refiere parte de los malos funcionamientos de las organizaciones formales, lo cual incluye:

- Ser inadaptadas e impersonales
 - Fallar al determinar las diferencias fundamentales de los trabajadores como seres humanos.
 - Enfatizar demasiado en el crecimiento organizacional y la perpetuación
 - Crear ansiedad en los trabajadores mediante presiones por rutina y conveniencia.
 - Ser demasiado costosas en términos de tiempo y dignidad humana, para implantar las normas y reglamentos organizacionales.
- *Organizaciones Informales:* Consisten en “medios no oficiales” que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. Es decir, se refiere a las interacciones dentro de la organización, entre los individuos que la componen con los roles organizacionales definidos por el sistema formal, pero que no están formalizados en la estructura de la organización (Thompson, 2007).

De acuerdo a su grado de Centralización:

- *Organizaciones Centralizadas:* Se refiere a la concentración de la autoridad en la cima de la organización o departamento (Hellriegel, Jackson, y Slocum, 2007), con el

objetivo de que los empleados de menor nivel jerárquico tengan el conocimiento de la persona a la que le reportarán o su jefe inmediato. Estas características son más comunes en las organizaciones formales.

- *Organizaciones Descentralizadas*: Es la delegación de autoridad y responsabilidad a empleados o departamentos de nivel inferior (Hellriegel et al., 2007; Harris, 1992). Es característica de empresas que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. En aquellas compañías que enfrentan una competencia intensa, suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y creatividad.

Por otro lado, Chiavenato (1993) clasifica a las empresas en tres tipos:

- *Empresas primarias o extractivas*: Las cuales ejecutan actividades extractivas o la obtención de materias primas, como por ejemplo las empresas agrícolas, mineras, extracción de petróleo, etc.
- *Empresas secundarias o de transformación*: Son empresas que procesan y transforman las materias primas en productos como las empresas productoras de bienes, en donde las industrias en general son las que van a formar parte de esta clasificación.
- *Empresas terciarias o prestadoras de servicios*: Aquellas que van a ejecutar y prestar servicios especializados como los bancos, financieras, comercio general, hospitales, escuelas, servicios de comunicación, servicios profesionales (abogados, contadores, ingenieros, médicos, dentistas, etc.)

Otro de los enfoques en la clasificación de las organizaciones fue planteado por Blau y Scott (1976; en Méndez, Monroy y Zorrilla, 1986), indicando cuatro tipos: 1) *asociaciones de beneficio mutuo*, cuyos beneficiados principales son los propios miembros, de las cuales y como ejemplo mencionan a los sindicatos, partidos políticos, sectas, clubes y sociedades profesionales; 2) *las firmas comerciales*, las cuales buscan el beneficio de los propietarios, nombrando a las industrias, bancos, almacenes, compañías de seguros como principales exponentes; 3) *las empresas de servicios* las cuales pretenden el beneficio de sus clientes, como los hospitales, escuelas, agencias de promoción social; y 4) *las organizaciones de bienestar común*, que tienen como objetivo el beneficiar al público en general, de las cuales son representativas las oficinas gubernamentales, policía, bomberos, instituciones de investigación científica, entre otras (Martínez y Sánchez, 2001).

1.3 Organizaciones mexicanas

Existe evidencia de que las grandes empresas existieron a fines de la época colonial en México. La investigación realizada por los autores Marichal y Cerutti (2005), revela que a finales del siglo XVIII ya existía un número de empresas cuya naturaleza se debía a los oligopolios y monopolios mercantiles.

Los autores anteriores añadieron que después de la guerra de Independencia, en el país se presentaron graves problemas, sobre todo en la comercialización, por lo que la economía mexicana comenzó un proceso de difícil y lenta recuperación, sin embargo, en algunos sectores se lograron avances que permitieron que las empresas innovadoras operaran, por lo que la élite gubernamental intentó introducir reformas cuya finalidad principal era el alentar las inversiones extranjeras. Entre el año 1830 y 1850, en México se establecieron varias fábricas textiles aunque predominaban las empresas familiares, por lo que las organizaciones estatales de la época resultaron un fracaso.

En el año de 1870 se empiezan a multiplicar las empresas modernas, así como también la ampliación de los mercados regionales y su desarrollo. Diez años después, se evidenciaron las nuevas corrientes de inversiones extranjeras, por lo que el desarrollo de mercados capitales y la creación de marcos institucionales para las actividades económicas, contribuyeron a una aceleración del desarrollo capitalista del país. (Marichal y Cerutti, 2005).

Por lo que, durante la época de gobierno de Porfirio Díaz se presentó un nivel considerable de desarrollo tecnológico, en donde la inversión extranjera fue sustancial en este periodo, concentrándose en la minería y en el sistema ferrocarrilero principalmente, por lo que este sistema de transporte facilitó el comercio interno y externo. De igual manera, la industria manufacturera se desarrolló durante los años de su gobierno, sobre todo debido a la inversión extranjera. Por lo que el proceso de industrialización en el Porfiriato brindó la oportunidad de desarrollo a los inversionistas nacionales (Theisen, 1972).

Mientras que en los años posteriores a la Revolución, el grupo de capitalistas de aquella época, aprovecharon los cambios económicos y políticos como resultado de este acontecimiento. Durante el gobierno de Ávila Camacho se planteó un proyecto cuya finalidad era la reconstrucción económica del país (la industrialización) y reconoció que las empresas privadas eran el motor principal del desarrollo y, en consecuencia a esta idea, fue como se

buscó un clima de entendimiento con los inversionistas nacionales y extranjeros. Los años de su gobierno registraron un aumento considerable de industrias en el país a más del doble. (Puga, 1995).

A pesar de que en el año de 1940 se garantizó la participación equilibrada de capital privado nacional, la legislación permitió el avance de las transnacionales en numerosos campos de la economía, lo cual originó que en el año de 1970, más de la mitad de las empresas extranjeras en México, poseyeran únicamente capital externo (Puga, 1995).

La evolución de las micro, pequeñas y medianas empresas en México inicia a principios de los años ochenta. “Ésta es una manera de supervivencia que se han forjado millones de personas lanzadas a la pobreza extrema y a un mercado de trabajo cada vez más reducido” (Ángeles, 1997; en Rueda, 1997, p. 43). La proliferación de estas empresas (sobre todo de las microempresas) se debe a la situación de desempleo, por lo que parte de la población ha optado por el autoempleo. Al respecto, Rueda (2001) menciona que en los países atrasados como México, el crecimiento del autoempleo y la economía informal aumenta de forma acelerada debido a la creciente participación de personas que son excluidas de una ocupación a cambio de un salario. Por lo que la economía informal en el país ocupaba en el año de 1998 a 21 millones de mexicanos, cifra que representaba el 58.33% de la población económicamente activa (González, 1998; en Rueda 2001).

En la actualidad, las PyME´s del país han tomado un auge muy importante en los diferentes ámbitos del desarrollo económico (García, 2004); de acuerdo con cifras oficiales por parte del Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI), en 1999 México reportó que la micro, pequeña y mediana empresa representaban el 99.7% del total de las empresas del país (García, 2004). Sin embargo, la Secretaría de Economía (SE) indica que además de contribuir a generar mayores oportunidades de empleo, en el año 2009 se señaló que en México se detectó un total de 5,144,056 empresas, evidenciando que el 99.8 por ciento son MiPyME´s, las cuales participan dentro de las actividades económicas de la siguiente forma: el 47.1% son empresas de servicios, el 26% participa en el comercio, el 18% en la industria manufacturera y el resto representan el 8.9%. Estas empresas concentran el 78.5% del personal ocupado.

Y debido a su participación en el desarrollo económico, García (2004) propuso que los objetivos de estas empresas deben de centrarse en el posicionamiento competitivo en un determinado mercado, así como saber qué hacer para mantener o mejorar esa posición.

Para complementar lo anterior, Grant (1996; como se citó en García 2004) afirma que los objetivos de las PyME frente a las grandes empresas consisten en:

Cuestionar su posición estratégica; su supervivencia y éxito dependerá, en gran medida de su capacidad para dotarse de recursos y habilidades para buscar nuevas ventajas competitivas (calidad, capacidad tecnológica, innovación, capital humano, conocimiento, etc.) con el objetivo permanente del crecimiento y la diversificación. (Pág. 33).

1.4 El Ser Humano en las Organizaciones

Anteriormente se indicaron los diferentes pensamientos que explican el funcionamiento organizacional, en donde algunas de estas corrientes empezaron a involucrar al individuo como un factor imprescindible en la creación, desarrollo, competitividad y mantenimiento de las empresas. Por lo que, se mencionará la participación del ser humano en estos sistemas, así como también las principales investigaciones que corroboran la significancia de su presencia en la organización.

En los primeros años del siglo XX se realizaron los intentos por aplicar la nueva Psicología experimental a los problemas de las organizaciones, siendo uno de los pioneros de este campo Frederick Winslow Taylor; el objetivo de este investigador era hacer las cosas de manera eficiente en la empresa y maximizar la utilidad, debido a la gran cantidad de pérdidas que ocasionaba el no hacerlo. De acuerdo con Brown (1954), los trabajos de Taylor partieron de cuatro principios básicos, dando lugar a la administración científica:

- 1) Observar el proceso de trabajo
- 2) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
- 3) Instruirlos en los métodos más eficientes y los movimientos más económicos que debían aplicar a su trabajo.
- 4) Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores.

Taylor tuvo la idea de aplicar métodos cuyos resultados se verían reflejados en el incremento de la eficiencia de los empleados, a través de la instrucción y la otorgación de incentivos en forma de salarios mayores por incremento en la producción. Los resultados obtenidos por este investigador sirvieron de base a lo que ahora se conoce como “estudios del tiempo y el movimiento” (Brown, 1954), en donde dividió las tareas y el trabajo con el objetivo de perfeccionar los mejores elementos del proceso realizado por los empleados, sin embargo, este sistema se considera como repetitivo y mecánico, minimizando la importancia del individuo en las organizaciones y apoyando el pensamiento mecanicista.

No obstante, la preocupación por la importancia del ser humano en las organizaciones surge a partir de la escuela de las relaciones humanas, cuya ideología fue postulada a partir del humanitarismo, con el objetivo de evidenciar la realidad a partir de la Revolución Industrial (Brown, 1954); teniendo como principales exponentes a Elton Mayo, Abraham Maslow y Chris Argyris (Méndez et al., 1986; José, 2002). Esta corriente surgió como consecuencia inmediata a las conclusiones obtenidas por los trabajos realizados en Hawthorne, en donde su efecto fue la oposición a la “teoría clásica de la administración” cuya tendencia se enfocaba a la deshumanización, aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos (Martínez y Sánchez, 2001; Méndez et al., 1986).

Como ya se mencionó, la importancia e investigación de las relaciones humanas y problemas de los individuos en las empresas inicia con el trabajo de Hawthorne, el cual fue realizado en la empresa Western Electric Company, ubicada en Chicago entre los años 1927 y 1933 por Elton Mayo. Este estudio consistió en alterar diferentes condiciones del ambiente como las horas de trabajo, modificación de los periodos de descanso, cambiar el nivel de iluminación, etc., con el objetivo de descubrir algún medio para reducir la tensión existente y para elevar la producción (Chiesa y Hobbs, 2008; Limón, 2000; Brown, 1954). Sin embargo, los resultados arrojados por los estudios no fueron decisivos, indicando que la productividad tendía a mantenerse y aumentar independientemente de las condiciones cambiantes que aplicaron para la realización de la investigación, por lo que atribuyeron este fenómeno a otros factores que influían en la productividad.

Debido a esto, las investigaciones realizadas en Hawthorne iban a demostrar que “existe algo mucho más importante que los horarios, los salarios o las condiciones físicas de trabajo, algo que incrementaba la producción sin importar los cambios en las condiciones del

ambiente” (Brown, 1954, p. 83). Por lo tanto, era indiscutible la intervención de algún factor que incrementaba el nivel de productividad, por lo que surgió la necesidad de idear investigaciones más precisas con la intención de revelar la naturaleza de este factor que era desconocido.

La conclusión a la que llegaron fue que los empleados pondrían más empeño en el trabajo cuando sabían que la gerencia se interesaba por su bienestar y sus supervisores les prestaban mayor atención, por lo que este fenómeno recibió el nombre de “efecto de Hawthorne” (Chiesa y Hobbs, 2008). Se indicó también la importancia de los grupos informales en la productividad. Este fue el primer estudio en aplicar un método científico en investigaciones de los individuos en el ambiente de trabajo (José, 2002; Chiesa y Hobbs, 2008).

El efecto de estos estudios sobre la concepción clásica fue concluyente en cuanto a la importancia de las relaciones e interacciones de los grupos, por lo que una nueva teoría de la organización comenzó a emerger.

La vinculación entre las actitudes y las relaciones sociales de personas y grupos, también fue estudiada por el investigador Douglas McGregor en el año de 1960, quien analizó algunas organizaciones para identificar las motivaciones y los grupos como necesidades para su satisfacción. Indica dos tendencias opuestas en la “teoría X y Y”, lo cual originó una importante toma de conciencia en el mundo gerencial sobre cómo tratar al personal, apoyando la idea de consideración hacia los empleados, brindarles participación, tener en cuenta sus necesidades, etc. (Urdaneta, 2005).

McGregor enumera suposiciones implícitas sobre la naturaleza del hombre, por lo tanto, denominó por un lado la “teoría X”, la cual se relaciona con la concepción clásica de la organización del trabajo, introduciendo las conjeturas que tienen que ver con la aversión innata del hombre hacia el trabajo, de manera que, para hacerlos trabajar tienen que verse obligados, controlados y amenazados. De acuerdo con esta teoría, el hombre también prefiere ser dirigido, evitando responsabilidades, tener poca ambición y buscar seguridad, principalmente. En consonancia a esta teoría, propuso la teoría “Y”, cuyas premisas mencionan el esfuerzo en el trabajo como algo natural, visualizándolo como una fuente importante de satisfacción personal y social; y es por esto que al presentarse condiciones

apropiadas, el hombre común aprende a aceptar las responsabilidades, evidenciando la capacidad del individuo para aportar su creatividad en las organizaciones (Melamed, 2006; Urdaneta, 2005). Las aportaciones de este autor se pueden reflejar en los fenómenos de las organizaciones que se encuentran vinculados principalmente con la productividad y respuestas dadas por los individuos.

Por otro lado (como uno de los exponentes más importantes de la escuela de las relaciones humanas en las empresas) se encuentra Chris Argyris (Melamed, 2006; Méndez et al., 1986), cuya contribución más significativa fue referida a la personalidad del individuo, por lo que enfatiza la capacidad de eficacia de una empresa como efecto del alcance del éxito psicológico de sus miembros a través del cambio de valores y comportamientos de los gerentes por medio de capacitación adecuada, fomento de autoevaluación y las recompensas económicas de acuerdo a la contribución al sistema y adaptación al entorno y no a resultados de productividad, dando importancia a los valores de los objetivos, mantenimiento del sistema interno y la adaptación al medio (Melamed, 2006).

Las teorías propuestas sobre las relaciones humanas tienen como objetivo el reconocer que el individuo debe ser considerado como ente biopsicosocial, el cual tiene múltiples intereses, objetivos, motivaciones, expectativas, preocupaciones, así como necesidades que tienen que ver con el reconocimiento de sus emociones, pertenencia a un grupo, recepción de recompensas, etc.; en donde el ser humano va a buscar alcanzar por diversos recursos la satisfacción de sus necesidades, así como el logro de sus metas y, por lo tanto, la organización surge como uno de los medios importantes para alcanzarlas.

La importancia de las necesidades de los seres humanos fue estudiada y conceptualizada en la clasificación realizada por Abraham Maslow, ya que desarrolló la jerarquía de necesidades de los individuos, las cuales son de origen físico y psicológico; puntualizando que, una vez satisfecha la primera necesidad, el ser humano continuaría con las siguientes hasta alcanzar su autorrealización y como parte fundamental en su experiencia. Por ello, José (2002) propone la aplicación de la teoría motivacional en las organizaciones de la siguiente manera:



Fuente: Basado en José (2002), pág. 34.

En relación a ello y, haciendo hincapié en la relación empresa-empleado, las organizaciones son visualizadas como fuentes de logros de los que laboran en ella (Harris, 1992), por lo que forma parte de su desarrollo armónico.

Por lo que, las organizaciones hoy en día deben considerar los recursos humanos con que cuentan como un “factor clave de gestión”, debido a que se muestran como una variable determinante de la posición competitiva que la empresa alcanza como resultado de la incidencia que tiene en aspectos, tales como la capacidad innovadora de una organización o la calidad de sus productos o servicios (Pérez-Carballo, 2002; como se citó en Coronado, 2005). Al respecto, Méndez (2007) propone la metáfora del trabajador como inversionista, refiriéndose a que el empleado proporciona su capital humano en una organización y por lo tanto, espera recibir un retorno sobre su inversión.

Debido a esto, es importante mencionar que uno de los objetivos de las organizaciones son los relacionados con la responsabilidad social, tal y como lo expresa Hans Küng (1999; en Hamburger, 2007):

Alcanzar utilidades no es el fin último de la acción empresarial, es más bien un medio encaminado al servicio y bienestar social. La función de las empresas y las organizaciones es

servir a los consumidores, a los trabajadores, a los accionistas y a la sociedad, con el fin de conseguir un equilibrio en sus antagónicos intereses. (pág. 111).

Al retomar estas investigaciones sobre la significancia del recurso humano en las empresas, debería ser concebida la idea de valorar y tratar al empleado desde una perspectiva humanista, tomando en cuenta que el individuo tiene necesidades que deben ser satisfechas a partir del trabajo; así como las compañías requieren del talento humano para funcionar adecuadamente y contribuir al logro de sus objetivos, el individuo requiere de la empresa para obtener sus fines personales. Por lo tanto, el compromiso no sólo debe ser por parte del empleado sino por parte de la organización, debido a que muchas veces se olvida que los individuos invierten gran parte de su vida en el ámbito laboral.

Lo anterior parte del principio de intercambio recíproco, tal y como lo propone Harris (1992), quien indica que, cuando una determinada empresa ocupa los servicios del empleado, ésta tendrá cierta responsabilidad en el logro de metas y satisfacciones de las necesidades razonables del trabajador. Por lo que Ruiz (2007) indicó la importancia de que las compañías adopten el papel que integran en la sociedad moderna, el cual es el eje conductor del sistema de mercados (y como tal debe prestar un servicio) y, además de buscar su desarrollo, debe integrar en su avance el crecimiento de los individuos que la componen.

También, en las empresas debe considerarse que ante el ingreso de un nuevo empleado, éste tiene ideas y expectativas definidas acerca de su carrera laboral en la nueva empresa y, por lo tanto, cuando un empleado se mantiene en la compañía, sus necesidades varían conforme satisface las iniciales, y con esto, comprender que las necesidades del ser humano son cambiantes y dinámicas, por lo que tienden a no permanecer constantes durante largos periodos (Harris, 1992). Esta comprensión sería de gran utilidad para las compañías con la finalidad de mantener y entender a su personal.

Es por esto que hoy en día se reconoce la importancia del rol de los individuos en las organizaciones como su principal activo, debido a que, los trabajadores que conforman una empresa hacen el trabajo de diseñar y planificar el producto, gestionar procesos, comercialización, establecer objetivos y estrategias empresariales, pero sobre todo, las personas son de valiosa importancia para el funcionamiento de las compañías sujetas al cambio continuo, para así lograr sus objetivos en el mercado competitivo actual (Ballivian, 2006).

CAPITULO II. ROTACIÓN DE PERSONAL

Es necesario considerar la rotación de personal como un fenómeno debido a diferentes causas; la cual no siempre va a tener efectos negativos en las organizaciones, ya que, en toda organización ocurre normalmente un pequeño volumen de entradas y salidas del factor humano, lo que ocasiona una rotación meramente vegetativa y de simple mantenimiento del sistema (Velando, 2004). Habrá también aquellas empresas cuyos intereses sean mantener una considerable rotación, con el objetivo de evitar la jubilación del empleado, estancamiento organizacional, falta de desafíos y retos, por mencionar algunos.

Littlewood (2006) refiere que en México, pese a la importancia que el capital humano representa para las organizaciones, han sido pocas las investigaciones que se han efectuado respecto al origen de la rotación voluntaria de personal. Las investigaciones y aportaciones que se han realizado en torno a este fenómeno, en su gran mayoría pertenecen y provienen de otros países y culturas, lo cual podría desarrollarse y evaluar su aplicación en el contexto del país para abrir un nuevo campo de estudio.

Para muchas organizaciones, la rotación de personal es consecuencia de factores tanto internos como externos de la empresa que influyen sobre la conducta de abandonar la organización, tal como lo plantea Flores, Abreu y Baddi (2008, p. 79): “estos fenómenos condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización”.

La rotación de personal puede dividirse en rotación evitable e inevitable (Abelson, 1987; como se citó en Allen, Bryant y Vardaman, 2010). La primera se considera evitable debido a que se produce por razones por las que la organización influye, como disminución en la satisfacción laboral, mala supervisión, sueldos, etc.; mientras que la rotación inevitable es aquella en donde la compañía puede tener poco o ningún control sobre la decisión del empleado de salir de la organización (tales como la salud, familia, entre otros). De acuerdo con Allen et al. (2010), la distinción es importante porque puede tener sentido estratégico para invertir en la reducción de la rotación.

2.1 ¿Qué es la rotación de personal?

Para obtener una mayor comprensión acerca de lo que es la rotación de personal y cómo afecta a las empresas, se debe comenzar con la identificación de definiciones que la describen para clarificar este fenómeno, así como los posibles factores que la generan. Por lo que a continuación se detalla sobre este tema:

Flores et al. (2008) agregan que:

la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse, el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que corresponda con las expectativas que esa persona tiene. (p. 68).

La rotación voluntaria de personal, es definida como la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral, ya sea por medio de la renuncia o el abandono del trabajo (Littlewood, 2006). Mientras que Arthur (1994; como se citó en Velando, 2004, p. 1) entiende este fenómeno como la “desvinculación o salida de los empleados de la empresa, siempre que ese movimiento hacia el exterior sea iniciado por un acto volitivo del propio empleado, considerada como un fenómeno con un considerable impacto en la eficiencia organizacional”.

Para Shahnawaz y Jafri (2009), la rotación de personal se puede definir como el cambio de trabajo o servicios en una organización durante un periodo definido. Rossano (1985; en Felps, 2009) alude que la rotación se define como la interrupción voluntaria de la participación en el empleo de una organización, excluyendo la jubilación o el despido, realizado por un individuo que recibió compensación monetaria de la organización.

Abassi (2000; en Ongori, 2007) agrega que la rotación de empleados se realiza alrededor del mercado de trabajo, entre empresas, empleos y ocupaciones, así como también se toma en cuenta los estados de empleo y desempleo. Entretanto, Woods (1995; como se citó en Ongori, 2007) lo visualiza como un proceso que consiste en tener una nueva vacante hasta que el nuevo empleado es contratado y entrenado, llamándolo “proceso de sustitución”.

2.2 Ventajas y Desventajas de la desvinculación de empleados

De acuerdo a las investigaciones sobre las ventajas que proporciona la rotación laboral, éstas generalmente son relacionadas con el ingreso de los nuevos empleados (después de reemplazar a los que se desvincularon de la organización), debido a que pueden contribuir con nuevas ideas, soluciones creativas, reducción de conflictos en el lugar de trabajo y favorecer con sus conocimientos y habilidades a la organización (Riley, 2006; en Kuean, Kaur y Wong, 2010). Las ventajas para la organización pueden ser el desplazamiento de personal poco eficiente, introducción de nuevos conocimientos / tecnología (Tamayo, 2008) a través de nuevos emplazamientos, estimular cambios de conducta y políticas, aumento de las posibilidades internas de movilidad, aumento de flexibilidad en la estructura, mayor satisfacción en el personal que se queda, que los empleados que permanecen tengan una estimulación a través de la creatividad de los nuevos colaboradores, etc. (Chinchilla, 1996).

Katz (1980; en Tamayo, 2008), en su estudio aplicado a grupos de trabajo de empresas, concluye que en los grupos que han trabajado juntos por mucho tiempo, el desempeño decrece y que al incorporar nuevas personas al grupo favorece los conocimientos e incrementan su productividad.

Mientras que Grobler (2005; en Kuean, Kaur y Wong, 2010) opina que:

los niveles moderados de rotación son benéficos para la organización, en términos de inyectar nuevas ideas, mejorar la innovación y reducir los conflictos en el lugar de trabajo, por otro lado, la rotación excesiva crea una fuerza de trabajo inestable y aumenta los costos de recursos humanos e ineffectividad organizacional. (p. 2252).

Es por esto que no toda la rotación de personal que es detectada en las organizaciones es indeseable, aunque en algunas organizaciones puede llegar a niveles disfuncionales (Littlewood, 2006), por lo que es imprescindible que las compañías tengan definido un índice de efectividad organizacional (Staw, 1980; en Littlewood, 2006) que contribuya al beneficio del funcionamiento de la empresa y que funja como indicador de un porcentaje deseable de rotación, así como también identificar si las personas que se están yendo son las que deberían retirarse (son bajas que no causan mayor problema a la organización, lo cual puede deberse al bajo desempeño que manifestaban los empleados, por ejemplo).

Por otro lado, Allen, Bryant y Vardaman (2010) agregan que la rotación de personal no siempre es perjudicial y en ciertos casos puede ser beneficiosa para las organizaciones, por lo que proponen que las partes involucradas en la rotación (por ejemplo los administradores, ejecutivos y gerentes de Recursos Humanos), tengan una visión común y marco de referencia para interpretar lo que la rotación significa y afecta en su organización, en función de los costos y beneficios asociados.

Gresing-Pophal (2006) manifestó que las razones por las que la rotación de personal les beneficia o no a las empresas va a depender de las características de cada una, por ejemplo, si una organización tiene importantes desafíos externos, en consecuencia aumentan las presiones competitivas y el personal interno no ve con claridad el medio ambiente, por lo que la rotación puede ser muy positiva. Apoya la idea de que la gente nueva tiene y aporta nuevos enfoques, experiencia en la industria e información en donde estuvieron laborando por última vez. También hace mención acerca de la importancia de las organizaciones competitivas, que se distinguen por su evolución, en donde surgen situaciones en las cuales algunos miembros del personal no evolucionan con la empresa, por lo que en estos casos el cambio es esencial.

Hay otras investigaciones que se han realizado, las cuales han demostrado que la rotación de personal reduce los costos como resultado de una reestructuración administrativa, permitiéndoles a las organizaciones hacer frente al reto de la competencia global (Balkin, 1992; Henkoff, 1990; Jacob, 1992; Nussbaum, 1991; en Tamayo, 2008).

También, la rotación de personal ha facilitado el desplazamiento de empleados con características de liderazgo negativo, debido a su probable repercusión en el fomento de actitudes conflictivas por parte de los subordinados hacia la organización (Dalton y Todor, 1979; Staw, 1980; en Tamayo, 2008), lo cual trae consigo problemas en las relaciones interpersonales y, en consecuencia, en el clima laboral.

Se podrían citar muchos ejemplos en donde la rotación de personal resulta deseable para las organizaciones dependiendo del giro, objetivos, estructura, etc., en donde se evidencia la necesidad de que en algunos puestos de trabajo sea continua la rotación y a la vez no generar conflictos en el sistema.

Uno de los ejemplos más sobresalientes de las empresas en las que la rotación de empleados es deseable o no llega a ocasionar costos importantes a las mismas, son los servicios de comida rápida, en donde gran parte de los empleados son ayudantes generales; lo cual se debe a que la eficiencia se evidencia por el tiempo de espera del cliente y el desperdicio de comida (Kacmar, Andrews, Van Rooy, Steilberg, y Cerrone, 2006).

En estos lugares no requieren invertir en la capacitación del empleado, lo cual es consecuencia de los procedimientos o el tipo de trabajo a desempeñar, debido a que su eficiencia será resultado de la experiencia del individuo, limitándolo meramente al conocimiento explícito para seguir instrucciones detalladas en la preparación de alimentos y servicio al cliente (Kacmar, et al., 2006).

Es importante agregar que, este tipo de empresas generalmente prefieren contratar adolescentes como parte del equipo de trabajo, debido a que suelen tener poca experiencia con el trabajo remunerado, por lo que están limitados a evaluar adecuadamente el ambiente laboral, las condiciones, si están siendo tratados de manera injusta y razonable, etc. (Gould, 2009).

Por lo que (como ya se mencionó) cada empresa va a plantear su nivel de rotación ideal y los puestos en donde más beneficio obtengan como efecto de la desvinculación de los empleados, ya que los retos, el ambiente cambiante, la competencia, rentabilidad, entre otros, ayudarán a definir a las organizaciones el tipo de dinámica que más le convenga para su permanencia en el mercado.

Sin embargo, existen desventajas para las organizaciones ante la pérdida de personal, sobre todo cuando los niveles de rotación van en aumento, como afectarlas en tiempo invertido en contratación y aprendizaje del nuevo empleado, producción y capacitación (González, 2004).

Por lo anterior, en el caso de abandono voluntario del empleado, esto representa una inversión de capital humano, en donde estaría implicado un proceso de reemplazo posterior, como es la búsqueda de mano de obra externa, selección entre los candidatos, la inducción y capacitación (John, 2000; en Ongori, 2007); otro costo importante es el tiempo en que el nuevo empleado alcanza el nivel de rendimiento adecuado al puesto; ya que durante esta curva de aprendizaje el trabajador de nuevo ingreso puede experimentar errores y bajo rendimiento (costos de aprendizaje), gastos de agencias o personal temporal, los cuales

diferirán de acuerdo al puesto (qué tan especializado es) y la persona que se haya retirado (Cheng y Brown, 1998; Hom, 1992; en Morrell, Loan-Clarke y Wilkinson, 2004). A su vez, esto genera consecuencias relacionadas con la baja calidad del servicio, disminución en la producción, etc.

El crecimiento rápido de las Pymes provoca amplios problemas en materia de Recursos Humanos, debido a diferentes factores como los costos, cantidad de trabajo, entre otros; por lo que Franza (1998; como se citó en Gutiérrez y Rubio, 2008) apunta que la mayoría de las Pymes con un crecimiento rápido tienen como principal problema el encontrar y retener personal de alta calidad. Cuando los índices de rotación de personal van en aumento la empresa comienza a presentar problemas estructurales como en las funciones, autoridad y actividades, por ejemplo.

Incluso en algunas organizaciones, la alta rotación de personal puede llegar a desprestigiar la imagen de la empresa y ubicarla como un empleador inadecuado.

Por lo que Abassi y Hollman (2002; como se citó en Ramlall, 2003), trataron de determinar el impacto de la desvinculación de personal en las organizaciones, cuyo hallazgo fue que la rotación excesiva con frecuencia genera consecuencias de largo alcance como el tener un impacto negativo en la innovación, repercusión en la consistencia en la prestación de servicios, entre otros; por lo que, en casos extremos puede poner en peligro los esfuerzos para lograr los objetivos estratégicos. Indicaron que, cuando una organización pierde un empleado valioso se puede presentar un impacto negativo sobre la innovación, calidad en el servicio, desempeño laboral, entre otros; afectando de forma notoria la rentabilidad de la organización, al no garantizar una calidad uniforme o impedir la entrega del servicio o producto a tiempo, por ejemplo (Mendoza, 2003).

Por otro lado, Chiavenato (2000) explica que la desvinculación de los empleados implica costos primarios, secundarios y terciarios:

- 1) Costos Primarios: Contemplan el costo de reclutamiento y selección, de registro y documentación, de ingreso y costo de desvinculación. En esencia, los costos primarios constituyen la suma del costo de admisión más el costo de desvinculación.

- 2) Costos secundarios: Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte, estos son: efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costo extra-laboral y extra-operacional.
- 3) Costos Terciarios: Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación que se manifiestan a mediano y a largo plazo. Los costos terciarios son sólo estimables como: el costo de inversión extra y las pérdidas en los negocios.

Prigors y Meyers (1985; como se citó en González, 2004) incluyen otros elementos como costos importantes para las organizaciones:

- a) Costos del departamento de empleo, tiempo y facilidades utilizadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer los exámenes médicos, socioeconómicos, etc.
- b) Costos de entrenamiento, tiempo del supervisor, del entrenador o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo empleado.
- c) Roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio del periodo de aprendizaje o entrenamiento.
- d) Costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás, en tanto adquiere la habilidad necesaria.
- e) Costo del tiempo extra de trabajo, necesario para mantener la producción a su nivel, hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal.
- f) Pérdida de producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleado anterior, y la fecha en que aquél que le reemplaza se haya enteramente preparado:
 - Pérdida máxima cuando el grupo se encuentra privado del reemplazo
 - Pérdida en eficiencia del grupo en tanto los trabajadores regulares se ajustan al nuevo miembro.

Por lo tanto, Coronado (2005) llegó a la conclusión de que:

Determinar el costo de rotación de personal le permitiría a la gerencia identificar aquellos cargos que podrían considerarse críticos ya que requieren de las personas que ocupan capacidades no solamente imprescindibles para la organización (habilidades específicas de la unidad de negocio a la que pertenecen) sino que además, no pueden ser fácilmente y en un corto período de tiempo adquiridas en el mercado de trabajo. (Pág. 4).

También es importante mencionar que hay posibles desventajas para el personal que permanece en la empresa (cuando algún compañero decidió retirarse de la organización) como por ejemplo: ruptura de las pautas sociales y de comunicación, pérdida de colaboradores que eran apreciados, aumento de la carga de trabajo antes e inmediatamente después de la búsqueda para el reemplazamiento, compromiso decreciente, etc. (Mobley, 1982; como se citó en Chinchilla, 1996).

Otra consecuencia de la rotación se visualiza en algunos grupos de trabajo, debido a que constituye una serie de elementos que interactúan de forma armónica y sistemática en una organización; por lo que, cuando uno o varios miembros de una agrupación se desvinculan de la empresa puede repercutir en el grupo y, por lo tanto, se puede presentar una alteración en la dinámica del mismo, impedir que se alcancen los objetivos en equipo o que no se realicen adecuadamente las tareas, lo cual puede llegar a alterar las responsabilidades de los miembros, así como afectar el clima laboral y, como posible consecuencia, impedir el desarrollo en conjunto (Chinchilla, 1996).

2.3 Importancia de la medición de rotación de personal

Por lo general, la rotación de personal se expresa a través de una “relación porcentual entre las admisiones y las renunciaciones en relación con el número medio de participantes de la organización, en el transcurso de cierto periodo (mensual o anual), con el fin de establecer comparaciones, desarrollar diagnósticos, promover acciones y hacer pronósticos” (Rodríguez, 2007, p. 93; véase también Chiavenato, 2000).

De acuerdo con Mendoza (2003), la tasa de rotación mensual se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Tasa de rotación Mensual de trabajo en el mes} = \frac{\sum \text{de egresos de personal en el mes}}{\text{Promedio del tamaño de la fuerza de trabajo}} \times 100$$

Sin embargo, la fórmula propuesta por Arias (1986) para calcular el índice de la rotación de personal se realiza anualmente:

$$\text{Rotación} = \frac{\text{Número de bajas en el año} \times 100}{\text{Promedio de personas que trabajaron durante el año en la empresa}}$$

Esta fórmula solamente muestra el promedio de salidas de los trabajadores que dejan de laborar en la empresa.

La rotación de personal se puede calcular en términos numéricos, y se expresa en un índice, denominado **índice de rotación de personal**. Chiavenato (2000) refiere que existen dos tipos de índice: el índice de rotación y el índice ideal:

- *Índice de rotación*: es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo, como por ejemplo: los de cada mes, denominado índice mensual o bien, de cada año, llamado índice anual.
- *Índice ideal*: es el que permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir (dentro de un programa factible y económico).

Tejeda (2009) menciona que si el porcentaje de rotación es elevado, es síntoma de la existencia de algunos problemas, reflejándose en gastos elevados en reclutamiento, selección, entrenamiento, entre otros.

Por otro lado, Wether y Davis (1990; como se citó en González, 2004, p. 7), relacionan la rotación de personal con la especialización, indicando que “entre más especializado es un puesto, mayor será el índice de rotación”, lo cual se refiere a que mientras más funciones, responsabilidades, conocimientos, experiencia, etc. demanda un puesto, será más compleja la búsqueda de candidatos, el proceso de selección, las características personales y las exigencias del empleado serán mayores en cuanto al puesto, sueldo, empresa, etc.

Por lo tanto, sería apropiado que las organizaciones tuvieran la información acerca de sus índices “reales” e “ideales” de renuncias voluntarias, que permitan fungir como indicadores en caso de que se presenten costos importantes y que pueden afectar el funcionamiento

organizacional, permitiendo realizar un comparativo entre ambos. Así como también, realizar distinciones entre el índice de rotación funcional y cuando se vuelve disfuncional, incluyendo los índices de rotación laboral voluntaria e involuntaria. Lo anterior con la finalidad de que al implementarse estrategias de solución, se cuenten con indicadores de evaluación que permitan verificar y comparar si han funcionado las estrategias aplicadas en la reducción de rotación de personal. Al respecto, González (2004, p. 8) menciona que “cada empresa debe fijar su propio nivel óptimo de rotación, dependiendo del tipo de actividad desempeñada, área geográfica, demanda del producto y/o servicio, oferta y demanda de mano de obra y otras actividades económicas equivalentes”.

2.4 Causas de rotación de personal

En la literatura, pueden encontrarse diferentes modelos y explicaciones que se han planteado con la finalidad de entender las causas que generan la rotación de personal voluntaria. Se han descubierto múltiples variables que anteceden al abandono de la organización, explicándose los diferentes procesos psicológicos de mayor interés que se han considerado como precedentes de este fenómeno.

A continuación se hace referencia sobre las investigaciones más destacadas y estudiadas que se han efectuado en torno a este tema.

De acuerdo con Ahumada (2001), en la literatura organizacional se han analizado y propuesto diversos enfoques teóricos para explicar los diferentes fenómenos que se generan en las organizaciones. Robbins (1987; como se citó en Ahumada, 2001), distingue tres niveles de análisis organizacional: individual, grupal y el organizacional. Argumentó que en el nivel individual, las variables que más han sido investigadas son las que tienen que ver con las características biográficas del individuo, personalidad, actitudes, habilidades, percepciones, motivación, por mencionar algunos; en cuanto al grupo, las variables de mayor importancia son las relacionadas con la comunicación, toma de decisiones en grupo, liderazgo, poder, conflicto y la dinámica grupal. Mientras que el nivel organizacional ha sido estudiado a través de la cultura organizacional, estructura, diseño de trabajo, ambiente físico, cambio y desarrollo organizacional. Debido a ello, estas variables tienen un impacto en la rotación de personal, repercusión en la satisfacción, ausentismo, productividad, entre otros.

En referencia al tema de la rotación de empleados, González (2004) argumenta lo siguiente:

Son muchas las causas por las cuales existe una gran rotación de personal en las organizaciones mexicanas. Para unos el factor económico es el principal, para otros se debe a la falta de especialización de la población trabajadora, existiendo fuentes de empleo para personal calificado pero la mayoría de las personas carecen o tienen poca preparación; otro de los fenómenos se debe a los centros de trabajo que aparecen en los anuncios solicitando trabajadores generales o ayudantes, en donde se ofrecen salarios mínimos o poco mayores, por ello no resultan atractivos para nadie; y si un individuo acepta un trabajo así, lo más probable es que lo abandone en poco tiempo para buscar mejores oportunidades, mayor ingreso y desarrollo profesional. (p. 7).

Históricamente, el abandono voluntario de personal se ha explicado como un resultado final que es relativamente lento y es consecuencia de un proceso que inicia con la tendencia del empleado a evaluar su trabajo (principalmente influye la satisfacción o insatisfacción), por lo que a partir de esto pueden o no desarrollar una percepción negativa; de ser así, el empleado adopta medidas para garantizar un mejor empleo en el futuro (búsqueda de otras alternativas) y, finalmente renunciar a su empleo actual (Chau, Dahling, Levy y Diefendorff, 2009; March y Simon, 1958; como se citó en Velando, 2004; Price, 1977; como se citó en Littlewood, 2006).

Uno de los primeros modelos más sobresalientes y mencionados, es el propuesto por March y Simon (1958; como se citó en Tamayo, 2008; Velando, 2004) en donde explican que la conducta de abandonar la organización parte de dos percepciones importantes del individuo: la primera se refiere a la percepción que el empleado desarrolla respecto a lo deseable que resultaría abandonar la organización de acuerdo a la satisfacción experimentada con los beneficios que se obtienen del trabajo actual, expectativas de desarrollo profesional y consideraciones familiares (Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (1979; como se citó en Littlewood, 2006); mientras que la segunda se refiere a la facilidad que el empleado percibe para llevar a cabo la conducta de renunciar (Velando, 2004).

2.4.1 Factores organizacionales que explican la rotación de personal como consecuencia

Es relevante definir las características y razones por las cuales los empleados que se encuentran en una organización siguen siendo parte de ésta y, por lo tanto son consideradas dentro de las fortalezas de la empresa, tales como la satisfacción laboral, satisfacción con el sueldo, un trabajo interesante, sentimiento de integración con el equipo, supervisión, oportunidades de carrera, etc. (Bluedorn, 1982: como se citó en Gaertner, Nollen y Stanley, 1992).

Por otro lado, los estudios sobre la rotación de personal en el trabajo, han proporcionado una amplia investigación empírica acerca de la identificación de los antecedentes de la separación voluntaria (Carmeli y Weisberg, 2006). Al respecto Flores et al. (2008, p. 65) argumentan: “Generalmente detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos”.

Es por esto que, para desarrollar y aplicar estrategias de intervención que contribuyan a la reducción de rotación de personal, se deben conocer y separar los factores o antecedentes controlables (de acuerdo a los recursos con que cuente la empresa), así como los factores incontrolables (los que son ajenos a la organización, como la familia, cuestiones de salud; por mencionar algunos). Los factores sobre los cuales tiene control la empresa deben de ser puntos clave para la realización del plan de acción para corregirlos; por lo que Khatri, Budhwar y Fern (1996) detallan estas variables sobre las cuales se puede ejercer dominio como: la satisfacción laboral, compromiso organizacional y justicia organizacional (Smyth, Zhai y Li, 2009).

Apoyando esta idea, algunas de las investigaciones realizadas en China sobre los posibles factores que determinan la rotación de personal, han evidenciado resultados significativos con la satisfacción laboral, compromiso organizacional y las percepciones de justicia organizacional como principales predictores de la intención de rotación (Choi y Chen 2007; Chun et al., 2001; Ding Lin y 2006; Kim y Leung 2007; Lee y Liu, 2007; Wong et al., 2001, 2002; como se citó en Smyth et al., 2009). Indicándose que los resultados de estos estudios

son generalmente consistentes con los realizados en los países occidentales (Smyth et al., 2009).

De acuerdo con el planteamiento anterior, diversos estudios se han encargado de dar una explicación sobre las causas que influyen en este fenómeno, en donde las variables que más han sido analizadas son las relacionadas con las actitudes del personal como la satisfacción laboral (Shahnawaz y Jafri, 2009; Cohen y Golan, 2007; Samad, 2006) y el compromiso organizacional (Porter, 1974; como se citó en Kuean et al., 2010; Cole y Bruch, 2006; Sallan, Simo, Fernández y Enache, 2009) como principales predictores en la intención de abandonar la organización (Thatcher, 2003; Mitchel, 1981; como se citó en Kuean, et al., 2010).

Al respecto, Koh y Goh's (1995; como se citó en Khatri et al., 1996) destacan diversos tipos de satisfacción en el trabajo sobre la rotación de personal en ocho categorías: de supervisión, la identidad organizacional (Cole y Bruch, 2006), tipo de trabajo, cantidad de trabajo, condiciones físicas del trabajo, compañeros de trabajo, recompensas financieras y el futuro profesional; mientras que para Castillo (2008; como se citó en Shahzad, Hayat, Abbas, Bashir y Rehman, 2011), la satisfacción en el trabajo se efectúa por dos factores: uno es el individual (intrínseco) y otro es propiciado por la organización (extrínseco), en donde el individuo puede sentirse satisfecho con el trabajo debido a ambos factores; en relación con los factores externos Shahzad et al. (2011) incluyen a los relacionados con el ambiente de trabajo, relación con los compañeros, estrés en el trabajo, etc., mientras que los factores individuales incluyen los conflictos en la familia, horas de trabajo flexibles, entre otros.

La satisfacción en el trabajo es algo que depende de las múltiples necesidades y valores de cada individuo y, por tanto, de sus características personales y ocupacionales, así como las expectativas que mantiene el individuo sobre el puesto actual (Velando, 2004), sin olvidar que se trata de un concepto y característica subjetiva (Smyth et al., 2009) que va a estar relacionada con aspectos de la organización como el clima laboral, cultura organizacional, sueldo, comunicación, liderazgo, beneficios, intereses, etc.

Entretanto, la explicación relacionada con la importancia que tiene el compromiso organizacional en la intención del empleado de salir de la empresa, ha sido investigada por diferentes autores para conocer su influencia; y es por esto que Meyer y Allen (1997; como se citó en Shahnawaz y Jafri, 2009; Paré, Tremblay y Lalonde, 2000) proponen tres

componentes del compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y compromiso normativo: 1) el afectivo se da cuando los empleados sienten un apego emocional e identificación con la empresa (Sommers, 1995; Meyer et al., 1993; como se citó en Paré et al., 2000), evidenciándose que los individuos con compromiso afectivo elevado se caracterizan por tener una alta motivación intrínseca, así como también una fuerte orientación a la promoción (Higgins, 1997; Meyer, Becker y Van Dick, 2006; como se citó en Sallan et al., 2009); b) el de continuidad se refiere al que está basado en los costos que los empleados asocian con abandonar la organización; c) el compromiso normativo se refiere a los sentimientos de obligación de los empleados para mantenerse en la organización; algunos estudios fundamentan el compromiso normativo en reciprocidad con los derechos y obligaciones entre individuo y organización, con la finalidad de obtener un beneficio mutuo (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002; como se citó en Sallan et al., 2009).

Sin embargo, se ha encontrado evidencia sobre la influencia del compromiso afectivo como el predictor más importante en la intención de irse de la empresa, debido a que los empleados son menos susceptibles a abandonar la compañía cuando se encuentran emocionalmente identificados con ella (Kuean, et al., 2010).

De acuerdo con Paré et al. (2000), cada tipo de compromiso afecta en diferente manera a los empleados de la organización, por lo que podrá ser importante predictor de la intención y comportamiento de abandonar la compañía (Shahnawaz y Jafri, 2009; Kuean et al., 2010). Por otro lado, existe evidencia de resultados encontrados por Ashford (1992; como se citó en Pearson, 1995) que incluyen los factores personales y establecimiento de metas del empleado como principales influyentes en el desarrollo del compromiso organizacional y, principalmente, como un fuerte predictor en la rotación de empleados (Pearson, 1995).

Mientras que el modelo propuesto por García Rivera (1991; como se citó en García y Rivas, 2007), expone diferentes variables que llegan a tener un impacto en la intención del empleado de mantenerse o retirarse de la compañía:



Estas variables se relacionan (en su mayoría) con las percepciones de los empleados, las cuales se detallarán más adelante para obtener una mayor comprensión.

En la literatura se enfatizan otras variables que anteceden a la rotación de personal, como la justicia organizacional, el estrés ocupacional, las percepciones de la organización como la política de evaluación del rendimiento y la carga de trabajo, por ejemplo (Fang, 2001; como se citó en Smyth et al., 2009). De acuerdo con Smyth et al. (2009), estos estudios generalmente han encontrado que el aumento de percepción de la “justicia” en el lugar de trabajo está inversamente relacionado con la intención de desvincularse de la organización, mientras que el estrés laboral y la carga de trabajo se correlacionan positivamente con la intención de abandonar.

En donde, el estrés laboral es un proceso que inicia ante una serie de demandas que recibe el individuo (Lewin y Sager, 2010; Avey, Luthans y Jensen, 2009), cuando dicha demanda es excesiva frente a los recursos de afrontamiento del trabajador, se desarrollan reacciones adaptativas, de movilización de recursos que implican la activación fisiológica (Rovira, 2008), lo cual puede llegar a generar reacciones negativas como la frustración, desgaste físico, ira, etc., teniendo como consecuencia que el empleado considere la posibilidad de no continuar en la empresa. Por lo que Mamani, Obando, Uribe y Vivanco (2007) indican dos tipos de consecuencias del estrés: la directa e indirecta; en la primera se evidencian conductas relacionadas con el ausentismo laboral, retardos y retraso en el trabajo, rotación de personal, poca participación, por ejemplo; mientras que la consecuencia indirecta se relaciona con la ejecución del trabajo y los aspectos organizacionales como: la productividad, accidentes, etc.

Hay otros autores (Brooke, 1986; Hayes et al., 2006; McBey y Karakowsky, 2001; Steers y Rhodes, 1978; como se citó en Cohen y Golan, 2007) que han analizado diferentes factores que también influyen en la intención del empleado de ya no continuar laborando en la organización, los cuales están relacionados con las características demográficas como la edad (que ha sido la variable demográfica más estudiada), género, estado civil y educación (Samad, 2006); mismos que han sido relacionados con la rotación de personal, en donde se ha evidenciado la importancia de la edad del empleado y su continuidad en la empresa; argumentando que, mientras más edad tiene la persona, mayores responsabilidades e intención de permanencia (por diferentes intereses como plan de jubilación, prestaciones que benefician a la familia, menores oportunidades externas para las personas con mayor edad,

por mencionar algunos), en comparación con los empleados de menor edad, cuyos objetivos y expectativas laborales tienen mayor relación con el desarrollo de carrera y mejores oportunidades de empleo (Bureau of Business, 1977).

Otra de las razones por las que puede producirse la desvinculación de personal en las empresas puede deberse a la falta de armonía entre el puesto adecuado y la persona apropiada. Debido a que debe de existir un equilibrio; de no ser así, la consecuencia sería que, al no tener a la persona adecuada en un puesto específico originará no sólo gastos innecesarios para la empresa (contratación, reclutamiento, capacitación, etc.), sino que también, en el empleado genera un costo de oportunidad al no ingresar en una organización conforme sus conocimientos y aptitudes, lo cual puede ocasionar en el individuo la desmotivación, frustración y, eventualmente, el abandono del trabajo (Fichman, 1988).

Uno de los tópicos que igualmente se han estado documentando es el relacionado con la calidad de vida del empleado, en donde algunas instituciones ofrecen la opción de equilibrio entre la vida laboral y extra laboral, es decir:

Al proceso por el cual la organización responde a las necesidades de sus empleados a través del desarrollo de mecanismos que le permitan rendir al máximo y tomar las decisiones más apropiadas. Algunos de sus componentes son la seguridad laboral, los sistemas de recompensa, la política salarial, y las oportunidades de crecimiento y de participación (Melamed, 2006, p. 146).

La calidad de vida también se entiende como “una forma diferente de vida en la organización que busca el desarrollo del trabajador, así como una eficiencia empresarial” (Guerrero et al., 2006, p. 3). La importancia que el empleado da al equilibrio entre su vida laboral y personal debe ser tomado en cuenta en las organizaciones que buscan un buen funcionamiento y compromiso de sus empleados, de manera que la obtención de beneficios sea recíproca. Entre las prácticas que se han llevado a cabo y que están involucradas en la calidad de vida del empleado se encuentran: la flexibilidad en el horario, posibilidad de trabajo a tiempo parcial, asistencia para el cuidado de los hijos y de parientes mayores o con discapacidades, subvención de gimnasios (o disponibilidad de espacios para ejercicio físico), planes de descuento, espacios de esparcimiento dentro de la empresa, etc. (Melamed, 2006). La implementación de proyectos relacionados con la calidad de vida en el trabajo, puede ser

beneficiosa tanto para la organización como para el empleado, lo cual puede reflejarse en su desarrollo en el lugar de trabajo, su motivación, menor rotación en el empleo, disminución de tasas de ausentismo, favorecer la satisfacción en el trabajo, mayor compromiso hacia la empresa, aumento en la eficiencia, etc. Al respecto, Dolan (2003) explica que hay cada vez más empresas que ofrecen algún tipo de servicio relacionado con la educación y cuidado de los hijos, así como ayuda para que la pareja del empleado encuentre nuevo trabajo, sugiriendo que este tipo de acciones dan lugar a reducciones en la rotación de personal.

Desafortunadamente, en muchas organizaciones no se preocupan por realizar y promover un equilibrio entre la vida laboral y personal. Por el contrario, se enfocan en crear un clima de gran presión para el individuo mediante las exigencias y demandas.

Finalmente, se ha evidenciado la importancia de las oportunidades externas (Winterton, 2004; Gerhart 1990; Steel and Griffith, 1989) e internas de trabajo y su influencia en la decisión de los empleados de quedarse en su puesto actual de trabajo o abandonarlo (Kirschenbaum y Mano-Negrin, 1999), lo cual puede deberse a la percepción de los trabajadores sobre diferentes variables organizacionales que pueden influir en su estadía, por lo que serán retomadas más adelante.

2.4.2 Factores Psicológicos que se involucran en el abandono del trabajo

En este tema se abordarán los enfoques de las teorías en Psicología que han aportado una mayor comprensión acerca de este fenómeno, con la finalidad de enriquecerlo. Por lo tanto, se plantearán características del individuo como la percepción, relaciones sociales, motivaciones, etc., relacionados con los factores que ya fueron comentados anteriormente sobre la organización; explicando aquellos aspectos psicológicos inherentes a estas variables.

En relación a la rotación de personal, las ciencias sociales han ofrecido explicaciones psicológicas (micro), así como de tipo económico y organizacional (macro) para contribuir en su comprensión. Por el lado de las variables psicológicas, se encuentran la satisfacción laboral y compromiso organizacional como investigación de mayor interés. Sin embargo, la investigación económica a menudo aparece en determinados sectores para explicar cómo

las fuerzas del mercado (tasas de desempleo o empleo, así como la oferta y demanda) afectan con frecuencia a las personas que abandonan sus puestos de trabajo (Banerjee y Gaston, 2004; como se citó en Felps et al., 2009).

De acuerdo con WeiBo, Kaur y Zhi (2010), los modelos clásicos de rotación de empleados se basan en actitudes en el trabajo, las cuales son el resultado de un proceso psicológico.

Una de las características que se han estudiado es la intención de permanencia de un trabajador, definiéndose como un constructo que se describe como la decisión del empleado de continuar en la organización, mediante factores que propician su estancia, siendo la variable que mejor predice la rotación de personal (Kopelman, Rovenpory y Millsap, 1992; Vandenberg, Self y Seo, 1994; como se citó en Littlewood, 2006). La intención de permanecer en una empresa, no sólo arroja resultados de un buen funcionamiento de factores relacionados con la organización, sino que también permite la identificación de los empleados que continúan en la organización por falta de oportunidades laborales y que, de percibir otras alternativas de trabajo externas, abandonarían el empleo actual. Cuya decisión puede depender de una evaluación que realizará el individuo con su ambiente de trabajo actual, satisfacción con su puesto, relaciones con jefes y compañeros, oportunidad de desarrollo dentro de la empresa, entre otros. No obstante, Allen et al. (2010) hacen referencia al proceso de retirada de la organización, el cual implica e inicia con los pensamientos de renunciar, la posterior búsqueda de trabajo, una evaluación y comparación de alternativas de empleo, para dar pie a las intenciones de abandonar la empresa y, eventualmente, que el individuo tome la decisión de irse (Mobley, 1978; como se citó en WeiBo, Kaur y Zhi, 2010).

En referencia a la idea anterior, Ongori (2007) plantea la *teoría de la imagen*, la cual describe la progresión de cómo los empleados procesan la información durante la toma de decisiones. La premisa fundamental de este modelo es que la gente abandona la organización después de haber analizado y evaluado las principales razones para dejar su empleo actual, seleccionando las opciones adecuadas. Esta proyección compara las características de las opciones de una a tres imágenes internas: *valor* (grupo de valores que lo definen a uno mismo); *trayectoria* (grupo de metas que dirigen la conducta individual) y las *estrategias* (grupo de conductas tácticas y estratégicas para unir las metas personales). “Si las opciones sobreviven en la proyección, la persona selecciona la mejor alternativa de acuerdo al análisis costo-beneficio” (Lee y Mitchell, 1994; como se citó en Tamayo, 2008 p. 49).

Entretanto, Gaertner et al. (1992) proponen dos variables relacionadas pero a la vez separadas que se encuentran con frecuencia en la literatura del compromiso organizacional y rotación de personal, las cuales son: el deseo de permanecer (o salir) y la intención de permanecer (o marcharse) de la empresa, ambas variables tienen diferencias importantes debido a que el deseo de permanecer o abandonar la compañía consiste en el apego afectivo organizacional, como resultado de las percepciones de los empleados sobre la empresa (como los valores compartidos); mientras que la intención de quedarse o irse es motivo de conducta como resultado de políticas de la empresa, características del mercado de trabajo, tasa de desempleo (Michaels y Spector, 1982; como se citó en Tiamiyu y Disner, 2009), percepciones del empleado de costos y beneficios de continuar en su puesto actual, por ejemplo. La intención de abandono es un concepto subjetivo con respecto a la probabilidad de que el individuo se retire de la organización en un futuro próximo (Mobley, 1982; como se citó en Carmeli y Weisberg, 2006), concibiéndose como un deseo consciente de dejar la organización mediante la búsqueda de alternativas laborales externas (Tett y Meyer, 1993; como se citó en Samad, 2006); y como ya se expuso, el tomar la decisión de abandono implica todo un proceso cognitivo que incluye pensamientos e intenciones de búsqueda de nuevas alternativas laborales (Mobley, Griffeth, Hand y Meglino, 1979; como se citó en Tamayo, 2008).

Es por esto que Ongori (2007), menciona que muchos investigadores se han planteado resolver la pregunta de cómo determinar las intenciones de renuncia de las personas, investigando a través de sus posibles antecedentes laborales, sobre todo los relacionados con las intenciones de abandono de las organizaciones en donde se ha laborado con anterioridad; sin embargo, los resultados para determinar la rotación de personal por medio de esta investigación no han sido concluyentes al respecto.

Otra teoría planteada es la relacionada con la equidad percibida, la cual está “conformada por un conjunto de conceptos e hipótesis relacionadas con la percepción de la justicia” (Baron, 1986; como se citó en Melamed, 2006, p. 77), en donde la principal fuerza de motivación proviene de la lucha por lo que se considera justo o equitativo, tratándose de explicar la percepción que los trabajadores tienen acerca de la relación entre personas y grupos, así como los efectos que puede desencadenar una desigualdad percibida, tales como disgusto con el empleo, sentirse desvalorizado, insatisfacción con los actos percibidos,

entre otras actitudes y comportamientos negativos ante el conocimiento de hechos parciales o “injustos”.

Mientras que Eisenberger investigó acerca del apoyo organizacional percibido por parte del empleado, es decir, sobre cómo una organización valora sus contribuciones y sus preocupaciones, así como el bienestar de su fuerza laboral (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986; como se citó en Littlewood, 2006) y, a su vez cómo influye en la percepción de los trabajadores como parte importante en su decisión de continuar o retirarse de la organización; esto es explicado en la “teoría de intercambio social”, la cual involucra un acuerdo de intercambio recíproco que va a interferir en la relación y valoración de continuidad o abandono; en otras palabras, los individuos se ven obligados a responder de manera positiva a un trato favorable proveniente de otra persona o de la organización; por ejemplo, un alto nivel de apoyo organizacional percibido puede satisfacer la necesidad de un individuo de estima o pertenencia, por lo que, partiendo del fundamento teórico de reciprocidad, “esta percepción del empleado puede reforzar el compromiso afectivo y la confianza en la compañía” (Tan y Tan, 2000; Eisenberg, Armeki, Cummings y Lynch, 1997; como se citó en Littlewood, 2006, p. 10) y, por lo tanto, disminuir la intención de renuncia.

Otro de los temas que ha sido abordado en la literatura, es el referente al contrato psicológico entre individuo y organización, como predictor en la decisión de permanecer o abandonar el lugar de trabajo actual (McInnis, Meyer y Feldman, 2009; como se citó en Sallan et al., 2009). Desde que el nuevo empleado ingresa a la organización y comienza su interacción con compañeros de trabajo, responsabilidades con su puesto, tareas a realizar, etc., se inicia con un proceso en donde los individuos van construyendo un contrato psicológico o conjunto de creencias individuales relativas a las condiciones de su acuerdo de intercambio recíproco con la empresa (Rousseau, 1989; como se citó en Topa y Palací, 2005). Estas creencias son el fundamento de las promesas (explícitas o implícitas) que las partes han intercambiado durante el proceso de reclutamiento y selección, tales como la relación laboral, la promoción y ascenso, el sueldo, la estabilidad laboral y otros (Topa y Palací, 2005). Consiste en un marco de expectativas que el individuo tiene respecto a lo prometido por el empleador; cuando el empleado percibe una ruptura, esto puede llevar a sentimientos de enfado, disgusto, así como consecuencias en el plano actitudinal y comportamental que, por lo general, son de efecto negativo tanto para la organización como

para el empleado. Se ha indagado acerca de la vinculación de la ruptura del contrato psicológico sobre la intención de abandono de la organización (Robinson, 1996; Sapienza, Korsgaard y Schweiger, 1997; Turnley y Feldman, 2000; como se citó en Topa y Palací, 2005), con la premisa de que a mayor ruptura percibida, mayor será la intención de abandonar la empresa.

Un factor que igualmente ha sido investigado para explicar la rotación de personal es el llamado “shock”, el cual se desencadena por un evento inesperado e impactante (por ejemplo, alguna pelea con el jefe, una oferta de trabajo inesperada, fusiones, transferencias, cambio del estado civil, etc.). Un “shock” es un evento particular que inicia el análisis psicológico implicado en un proceso de decisión de renunciar a su trabajo actual (Pleskac, Keeney, Merritt, Schmitt y Oswald, 2010); Lee, Mitchell y colegas (1996; como se citó en Pleskac et al., 2010), sostienen que la rotación es propiciada por la toma de decisiones de los empleados como consecuencia de eventos precipitados y lo que lleva a la conducta de renuncia. El “shock” experimentado por el empleado puede ser positivo, neutral o negativo, esperado o inesperado, así como interno o externo a la organización (Holtom, Mitchell, Inderrieden y Lee, 2005). Dependiendo del impacto del “shock” es como puede modificar los niveles de satisfacción en el individuo, a partir de los valores, objetivos o expectativas del empleado, por lo que éste valorará qué tanto le ha afectado o afectará este evento en su continuidad en la empresa. Al respecto, Holtom et al. (2005) propone dos formas para obtener información acerca de los “shocks” en los empleados, la primera consiste en entrevistar a la gente que está por salir de la empresa y la segunda se refiere a administrar encuestas a un gran número de personas que han abandonado la organización.

Entretanto, Fuller et al. (2006; como se citó en Al-Sakarnah y Abdelgader 2009) hacen hincapié en el prestigio externo percibido en el marco social, el cual también es conocido como “interpretación de imagen externa”; este concepto se refiere a las creencias propias de un empleado sobre cómo otras personas ajenas a la organización evalúan su situación y prestigio. De acuerdo con estos autores, muchos estudios de investigación sugieren que “la percepción del prestigio de forma externa, está fuertemente relacionado con la identificación del empleado con la empresa, así como el aumento de confianza en la compañía y su efecto en la intención de renunciar a su puesto” (Al-Sakarnah y Abdelgader, 2009, p. 183).

Por otro lado y desde un punto de vista interno, Felps et al. (2009) investigaron sobre el fenómeno que se suscita desde una perspectiva o dimensión social, el cual se relaciona con la decisión del empleado de renunciar, mismo que llaman “turnover contagion”, el cual puede entenderse como contagio de rotar o abandonar la organización. De acuerdo con estos autores, este modelo ofrece una explicación acerca de cómo el empleado toma la decisión de quedarse o abandonar su empleo, misma que está influenciada por sus compañeros de trabajo. Haciendo referencia a este fenómeno, Chartrand y Bargh (1999; como se citó en Felps et al., 2009, p. 547) mencionaron que “a lo largo de la historia de la psicología, muchos han argumentado que el acto de percibir el comportamiento de otra persona, crea una tendencia de que uno mismo se comporte de forma similar”.

Las relaciones sociales también han sido vinculadas con la intención de irse o renunciar; las cuales tienen que ver con “la red de conexiones” del individuo dentro de la organización, mencionando que cuanto mayor sea el número de enlaces que la persona tiene, el empleado estará más vinculado con su trabajo y con la empresa (Levinson, Darrow, Klein y Lim, 1978; como se citó en Friedman y Holtom, 2002), debido a que los lazos sociales incrementan la satisfacción en el grupo y puede mejorar la estancia en la organización (Reichers, 1985; como se citó en Friedman y Holtom, 2002).

Mientras que para los investigadores Maertz y Griffeth (2004; como se citó en Haines, Jalette y Larose, 2010), hay un gran número de fuerzas motivacionales que contribuyen a tomar la decisión de renunciar a la organización. La motivación es definida como una “necesidad psicológica que activa un comportamiento que está dirigido a un objetivo o incentivo” (Luthans, 1998, p. 161; como se citó en Suksri, 2003). Proponiéndose que antes de iniciar con la contratación del nuevo empleado, sería significativo detectar qué le motiva, así como el tipo de motivación de acuerdo al puesto para el que está participando, lo cual sería de gran ayuda para asignarlo adecuadamente y sus expectativas sean congruentes con sus funciones dentro de la organización. Para esto, en el año de 1999, McClelland propuso tres tipos de motivación: los logros, en donde las personas con mayor orientación al logro prefieren tener mayor responsabilidad personal por el resultado; el poder que está asociado a las actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación; mientras que la pertenencia como motivación se deriva de la necesidad de estar con otros y de ser parte del grupo de forma activa (Alles, 2007).

Por lo anterior, Cuadras (2005; en Flores et al., 2008) menciona que:

Es evidente que hay un desconocimiento de los empleados, debemos conocer qué los motiva. Las empresas deben invertir en eso, porque si no, al final se gasta dinero en otros aspectos, como en costos de rotación, empleados que no están rindiendo al 100%, o más capacitación (p. 76).

Entretanto, en el plano conductual, Smyth et al. (2009) proponen que dentro de las investigaciones en Psicología se mencionan los antecedentes de comportamiento que pueden predecir la rotación de personal, tales como el ausentismo, los retardos, la disminución de desempeño laboral, etc., los cuales han sido considerados como importantes para detectar probables conductas de abandonar la organización. Hay estudios empíricos que argumentan que la insatisfacción laboral se manifiesta a través de estas conductas (Kraut, 1975; Rosse y Hulin, 1985; Rosse y Miller, 1984; como se citó en Winterton, 2004). Es por esto que Cohen y Golan (2007) mencionan que estos comportamientos previos a la renuncia se derivan de una motivación subyacente para escapar de un trabajo insatisfactorio.

Asimismo, se ha indagado sobre la parte conductual y actitudinal previa a la contratación, con el objetivo de predecir la rotación, por lo que se ha sugerido que los empleados que muestran antecedentes de cambiar con frecuencia de empleo (inestabilidad laboral) y sus razones (actitudes e intenciones), tienden a repetir esta conducta en el futuro, lo cual se ha estudiado por diferentes autores (Shahnawaz y Jafri, 2009; Barrick y Zimmerman, 2005).

Sin embargo, existe otro término conductual que se ha investigado y es un factor que se genera dentro de la organización; la llamada “Conducta de la Ciudadanía Organizacional” (Baterman y Organ 1983; como se citó en Paré et al., 2000), la cual tiene que ver con la identificación en la organización; estas acciones van más allá de los requerimientos del puesto de trabajo, los trabajadores lo ponen en marcha de forma voluntaria y benefician a la organización. Las conductas presentadas no forman parte de las obligaciones de los empleados, sin embargo, contribuyen de forma notoria a la eficacia de la organización. Estos comportamientos que incluyen ayudar a los otros, pueden consistir en la participación en actividades de interés común, proponer mejoras por iniciativa propia o defender la imagen de la organización frente a quienes no pertenecen a ella (Topa y Morales, 2006). Son conductas que aparecen debido a variables situacionales (principalmente), en donde se han encontrado

resultados relacionados con las actitudes como principales predictores de la conducta de ciudadanía organizacional; así como también hay evidencia que relaciona la percepción de justicia organizacional con este comportamiento (Ares y Gómez, 2003).

Incluso se han explorado las características de personalidad que tienen relación con el cambio de trabajo, por lo que se adoptó un concepto llamado “Hobo Syndrome” o síndrome del vagabundo (Shahnawaz y Jafri, 2009; Khatri et al., 1996), el cual se define como la conducta de pasar de un trabajo en un lugar específico a otro en diferente lugar; esta necesidad de cambio no es el resultado de un pensamiento organizado y lógico, sino que parece más relacionado a los impulsos, lo cual implica que las decisiones de las personas de irse de la organización pueden ser consecuencia de sus fuertes impulsos por trabajar en otra organización (Lee, Mitchel, Holtom, McDaniel y Hill, 1999; como se citó en Shahnawaz y Jafri, 2009). Mientras que otros resultados, atribuyen el cambio de trabajo de forma repentina a que el empleado consigue fácilmente el aumento de sueldo, sin necesidad de mejorar su desempeño o aumentar su antigüedad en la empresa (Köszegi, 1978).

En relación a las teorías planteadas anteriormente, Price y Mueller (1981; como se citó en Cohen y Golan, 2007), argumentaron que las intenciones expresadas de dejar un empleo son una expresión de una respuesta emocional hacia el trabajo o la profesión.

Las causas que fueron descritas, han sido estudiadas y documentadas como principales fuerzas que producen la rotación de personal, en donde se han analizado conductas, necesidades, motivaciones, percepciones, actitudes y relaciones de los empleados principalmente; por lo que deben de ser examinadas para conocer cómo se pueden evidenciar en las organizaciones, lo cual forma parte de un estudio o monitoreo continuo del personal, cuyo objetivo se centre en la implementación de medidas correctivas y preventivas.

Para determinar la problemática que es consecuencia de diferentes variables, se deben considerar a partir del estudio y aplicación de diferentes fuentes de información que sean de utilidad para detectarlas, lo cual va a diferir de una empresa a otra. Es por ello que en el siguiente capítulo se determinarán diferentes aportaciones (como alternativas) que se han aplicado para descubrir variables que ocasionan un fenómeno o problema específico.

CAPITULO III. LA MATRIZ FODA COMO DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Desarrollar un plan estratégico que intervenga en la reducción de rotación de personal, se debe reconocer como un proyecto de mejora que contribuya al logro de los objetivos estratégicos de la Institución. Al respecto, Pinto (2000, p. 67) reconoció que “todo diseño de estrategia empresarial debe sustentarse en un sólido ejercicio de planificación”.

El éxito del departamento de Recursos Humanos depende de que logre sus propósitos, los cuales se derivan de los objetivos organizacionales. Es por ello que las metas del departamento de personal deben expresarse por escrito, sirviendo como guía en la práctica para fijar las funciones principales de éste (Rodríguez, 2007).

Dentro del plan estratégico de Recursos Humanos, no sólo se van a establecer objetivos y las estrategias para alcanzarlos, sino que también permite identificar las conductas adecuadas para lograrlos, tomando en cuenta los recursos que están al alcance de la organización y los cuales son investigados a través de un análisis del ambiente, que permite la exploración para conocer qué se puede tomar como ventaja o limitación y que es elemental para lograr las metas organizacionales. Al respecto, Basave (2000) refiere que uno de los desafíos de las empresas consiste en el desarrollo de sus recursos a partir de un análisis del ambiente interno y externo, que posibilita anticipar los cambios que se presentan y aprovechar las oportunidades que se crean. Por lo que se requiere el impulso de actividades de investigación y planeación estratégica que posibilite responder ante el cambio continuo.

Por lo que debe iniciarse con entender el concepto de planeación estratégica, en donde Steiner la define como el proceso de determinar los mayores objetivos de una organización, las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para realizar esos objetivos (Rodríguez, 1998). El propósito de la planificación estratégica consiste en la aplicación de un sistema formal de planeación para la creación de estrategias. Cuya tarea principal es la formalización de un proceso estratégico empresarial (Slávik, 2010).

Los planes pueden ser de gran ayuda para justificar analíticamente las decisiones estratégicas; de acuerdo con Slávik (2010), pueden ser utilizados para: 1) la creación de una visión sintética de los contextos y/o estrategias; 2) como prueba de la importancia de las

estrategias propuestas; 3) para orientar la creatividad de los directores o ampliar su campo y 4) para facilitar la elaboración de varias estrategias.

La planeación estratégica incluye la identificación de la misión y objetivos, el proceso de aplicación hacia el logro de éstos y, por último, la búsqueda de soluciones o acciones de corrección mediante la evaluación de las estrategias, incluyendo el control del proceso (Hitt, et al., 2000; Hewlett, 1999; Pearce y Robinson, 2000; como se citó en Hassan, 2010).

De acuerdo a lo anterior, en México se han realizado estudios con la finalidad de detectar la aplicación de la planeación estratégica en las PyMEs; debido a que se ha manifestado que la planeación no es una práctica común sobre todo entre las pequeñas empresas (Robinson y Pearce, 1984; Sexton y Van Auken, 1985; como se citó en García, 2004). Sin embargo, otras investigaciones realizadas evidenciaron que las pequeñas empresas que planean estratégicamente rinden mejor que las empresas que no lo hacen (Robinson, 1982; Bracker, Keats y Pearson, 1988; Hahn y Powers, 1999; como se citó en García, 2004), lo cual contribuye en su desarrollo, continuidad y repercusión en el nivel de competitividad en el mercado.

Dada la importancia de la planeación en las empresas como parte de su proceso, se encuentra el análisis que permite examinar los desafíos constantes que se presentan en torno a una organización, por lo que será un elemento importante para tomar decisiones de valor como respuesta a estas oposiciones. Por ello, la fase analítica exige el desarrollo de un diagnóstico que posibilite la implementación de medidas correctivas y preventivas dentro y fuera de la organización.

Por lo tanto, uno de los elementos de la planeación estratégica (que forma parte de la fase analítica) es el desarrollo de una matriz FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas) que posibilita identificar las limitaciones y capacidades de la organización, de manera que éstas sean analizadas por orden de prioridad y, a partir de ello, realizar el planteamiento de estrategias que fungirán como tácticas que permitirán alcanzar los objetivos de las áreas y, consecuentemente, de la organización en general. Al identificar estos elementos del entorno, se debe tener claro que son estudiados por medio de un monitoreo para brindar la información al equipo de planeación en cada paso consecutivo, por lo que dicho monitoreo debe visualizarse y realizarse como un procedimiento continuo como parte

del proceso de planeación, en el cual la información compilada deberá ayudar a la empresa en su identificación de fortalezas y debilidades dentro de su entorno, así como las oportunidades y amenazas que emergen en su medio externo (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998).

Debido a que pensar acerca de la competencia, así como de las características propias, permite la creación de matrices que demandan el compromiso e involucramiento de los directivos en este proceso (Garrido, 2003), lo cual se refleja en los beneficios que obtiene la empresa.

3.1 Matriz FODA como método de análisis situacional y diagnóstico

Se podría decir que el estudio del medio interno (a través de las fortalezas y debilidades) y el entorno externo (por medio de las oportunidades y amenazas), tiene su base e inicio a partir de la “teoría del campo de fuerzas” desarrollada por Kurt Lewin en el año de 1947, el cual es un modelo que sirve para comprender la situación problemática y de importancia para planificar acciones, incluyendo el ser considerada como una excelente técnica para el diagnóstico de situaciones de cambio (French y Bell, 1996). Igualmente este modelo explica la situación de equilibrio como un estado dinámico y no estático, por lo que dicha estabilidad o armonía se encuentra en ese estado debido a diferentes fuerzas opuestas, las cuales se compensan unas con otras, por lo tanto, en cuanto una de las fuerzas se ve alterada, la situación perderá el equilibrio (Limón, 2000).

Este modelo muestra la similitud con el análisis FODA en cuanto a la diferenciación entre la condición actual y la condición deseada, en donde las fuerzas impulsoras van a ser aquellas que se involucran a seguir la dirección de la condición deseada, sin embargo, las fuerzas restrictivas son aquellas que se van a alejar de la situación ideal (French y Bell, 1996).

Por lo que esta teoría tiene su relación con el análisis FODA como elemento de la administración estratégica del cambio, sobre todo en relación a la descripción que hace Lewin de las fuerzas impulsoras y restrictivas; con respecto a las fuerzas impulsoras se encuentran en el medio interno las fortalezas y externamente se habla de las oportunidades, mientras que las fuerzas restrictivas son aquellas que van a impedir el desarrollo del cambio,

las cuales están evidenciadas por las debilidades de manera interna y por las amenazas en el contexto externo de la organización.

Por lo tanto, el modelo de Lewin permite analizar el campo de fuerzas, en este caso, contribuyendo a la técnica de gestión para diagnosticar situaciones, con el objetivo de contribuir a la búsqueda de fuerzas que afectan a una situación problemática, así como las fuerzas que influyen en la disminución del sistema en conflicto (French y Bell, 1996; García, Rodríguez, Díaz y Estrada, 1988).

A partir de esto, el análisis FODA tuvo su origen en la década de 1960 a 1970 por Robert Stewart, Alfred Humphrey y colaboradores (Williamson, 2009), lo cual se debió a la necesidad de descubrir porqué estaba fallando la planificación corporativa, por lo que “surge como una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado, así como de las características internas de la misma” (Cutropia, 2003; como se citó en Martínez, 2009, p. 1). Se trata de una metodología de gran utilidad, debido a que por medio de ella se pretende el impulso de transformaciones estructurales, apoyar el cambio, realización de proyectos de acción, creando redes y colaboración de los miembros involucrados (Colás y De Pablos, 2005; como se citó en Martínez, 2009).

La elaboración de un análisis de la posición en la que se encuentra la organización se puede llevar a cabo mediante un análisis FODA, la cual es una técnica que evalúa las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Al respecto, Thompson y Strickland (2004) postulan un principio fundamental sobre la importancia del análisis FODA:

Los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben de estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la compañía (como lo refleja el equilibrio entre las fortalezas y las debilidades de sus recursos) y su situación externa (que se manifiesta por las condiciones de la compañía y la industria, las propias oportunidades de mercado de la empresa y las amenazas específicas externas que vulnerarían su rentabilidad y ubicación en el mercado). (Pág. 119).

Es por ello que el análisis estratégico consiste en indagar sobre el contexto interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas). La importancia de sus resultados se deriva de la construcción o preparación de un plan que permita enfrentar de la mejor manera posible los retos que se presentan, a través de la comprensión de la posición

estratégica actual de la empresa. Johnson (1999) expone que una de las formas en las que puede estudiarse la capacidad estratégica de la organización se realiza al considerar los puntos fuertes y débiles, los cuales van a ser identificados a través del estudio de áreas de recursos de la empresa como sus instalaciones, estructura financiera, productos, dirección, etc.

Por otro lado, se habla de la matriz FODA como una herramienta de diagnóstico (Garrido, 2003), por lo que es importante retomar este concepto para comprender la funcionalidad y utilidad en la etapa del análisis estratégico dentro de la planeación, ya que es el parte aguas para la subsecuente elaboración e implementación de estrategias que van a intervenir en el cambio del sistema, debido al problema manifestado por los factores detectados en la fase del diagnóstico.

El diagnóstico es un concepto que constituye la intervención, que a su vez servirá para poner en práctica varios programas de acción que van a inducir al cambio. En donde el diagnóstico representa una recopilación continua de datos acerca del sistema o subunidades, incluyendo procesos, objetivos, etc. (French y Bell, 1996).

Mientras Espinosa (1999; como se citó en García y Medina, 2007) afirma que el diagnóstico es:

El proceso de investigación que permite recopilar, organizar y analizar información válida y confiable sobre los factores y/o variables que intervienen y se interrelacionan en la dinámica organizacional, cuyo objetivo es identificar el estado actual de la organización detectando aspectos que pueden ser mejorados, estrategias de intervención indicadas y prioridades a los problemas detectados (pág. 26).

La elaboración de un diagnóstico da apertura a un proceso de decisión, el cual está compuesto por cuatro fases para la implementación estratégica: los objetivos, las tácticas, evaluación de las estrategias propuestas y posteriormente la elección de las más adecuadas (Guerin, 1992).

Enriqueciendo la idea anterior, Arranz (1995) expone que la información que se haya obtenido acerca de los hechos o situación actual de la empresa por medio de la elaboración de un análisis estratégico del entorno interno y externo, funge como una base sólida para poder fundamentar las decisiones que se tomarán. Debido a la clasificación, interpretación y

relación analítica que va a permitir el uso de una metodología de racionalización que llevará a tomar decisiones realistas. Lo cual se hace evidente en la elaboración de una matriz estratégica.

Como ya se mencionó, el monitoreo debe llevarse a cabo y el cual fue sugerido por Goodstein et al. (1998), quienes lo describen como un registro y comprensión de los cambios con los que se enfrenta la organización, de manera que es necesario y vital inspeccionar lo que está ocurriendo o lo que está por suceder en su entorno para detectar los problemas que pueden tener un impacto potencial en su éxito futuro.

La identificación de los factores internos que afectan a la organización, fue expuesta por Johnson (1999):

Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus puntos fuertes y débiles (qué es lo que la organización hace bien y en qué falla, o dónde se encuentra en ventaja o desventaja competitiva, por ejemplo). Estos puntos fuertes y débiles pueden ser identificados a través del estudio de las áreas de recursos de la empresa. (Pág. 18).

Mientras que las amenazas externas deben ser detectadas para conocer cómo afectan (ya sea de manera directa o indirecta) negativamente a la organización, con el objetivo de realizar previsiones para atenderlas puntualmente; así como también las oportunidades deben considerarse para reconocerlas y aprovecharlas.

Los factores externos no van a tener el mismo impacto en las empresas, ya que habrá sectores de actividad en los que las turbulencias e incertidumbres del entorno serán menores que en otros, así como también organizaciones que realizarán modificaciones estratégicas con mayor frecuencia que otras (Fernández et al., 2006), lo cual puede depender por su tamaño, actividad en el mercado y nivel de competitividad, por ejemplo.

Por lo tanto, la realización de una matriz también implica un análisis de la competencia que va a permitir la obtención de un perfil competitivo, así como de las características propias de la organización (Johnson, 1999).

Lo valioso en la realización del análisis FODA radica en los cuatro puntos que van a revelar la situación de la empresa y la reflexión que propicia respecto a las acciones adquiridas, así

como el planteamiento de conclusiones sobre la estrategia de la empresa, tomando en cuenta sus capacidades de recursos y oportunidades, incluyendo el nivel de urgencia en que la empresa corrija una debilidad particular y a su vez protegerse contra amenazas externas (Thompson y Strickland, 2004).

Otras ventajas que ofrece la realización de la fase analítica, incluye la consideración de opciones estratégicas (Garrido, 2003), lo cual consiste en:

- Fortalezas y Oportunidades (FO) – Utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del ambiente externo.
- Fortalezas y Amenazas (FA) – Aprovechar las fortalezas con que cuenta la empresa para así poder evitar las amenazas reales o potenciales.
- Debilidades y oportunidades (DO) – Aprovechar las oportunidades de la organización para dominar las debilidades que se están percibiendo.
- Debilidades y Amenazas (DA) – Minimizar las debilidades y al mismo tiempo evitar las amenazas del ambiente.

Otro de los elementos de análisis en la organización relacionado con el recurso humano, se refiere al pronóstico de forma continua de las necesidades y las capacidades que la empresa tendrá en el futuro con la intención de realizar un trabajo que sea efectivo en la oferta y demanda de la fuerza de trabajo como parte de la planeación, en donde se propone que los elementos clave son: pronosticar la demanda de trabajo, pronosticar la oferta de trabajo y equilibrar los factores de la oferta y la demanda (Bohlander, 2008), por lo que los gerentes deben de tener total conocimiento acerca de la rotación y ausentismo del personal para poder realizar predicciones a futuro.

Para Valdés (2005), la realización de una planeación a partir de un análisis de las posibles condiciones del futuro, es un esfuerzo sistemático que se ha realizado a lo largo del tiempo para su desarrollo como elemento confiable. El efectuar una prospectiva habla sobre la imposibilidad de descubrir el futuro, sin embargo, si es probable su diseño a partir de su construcción, en donde la prospectiva permite conocer varios futuros, así como su estudio, evaluación y selección del más conveniente dentro de lo factible.

Por lo que, el desarrollo de un análisis contingente va a posibilitar la realización de proyecciones a futuro para hacer frente a diferentes escenarios, los cuales se presentan como resultado de un ambiente de incertidumbre. Y es por esto que es indispensable desarrollar la planeación por el motivo de que es imposible conocer el futuro (Sachse, 1990).

La ventaja en la realización de un diagnóstico es que, además de que se puede descubrir la situación actual, tiene como propósito el describir la posición anterior de una organización, por lo que posee como principal virtud el énfasis en los problemas que existen, pero resaltando también las virtudes que se manifiestan (Torres, 2008). El diagnóstico permite la revaloración de las estrategias actuales que se están implementando en la empresa, así como el conocimiento de los recursos que se involucran en el descubrimiento de las fuerzas y debilidades, por lo que facilita la toma de decisiones y elaboración de estrategias, tomando en cuenta los bienes o capacidades que están al alcance de la organización y que influya en su efectividad.

De acuerdo con Martínez (2009), la metodología de la matriz FODA es fácil de utilizar, así como es útil para fomentar la participación y el trabajo en grupo, impulsando la interacción de los participantes, lo cual enriquece su información debido al contraste de opiniones por parte de los colaboradores. Por lo que propone que el uso adecuado de la matriz FODA define adecuadamente el alcance del diagnóstico, planteando los factores implicados, el cual recibe y se construye a partir de las opiniones de los participantes, por lo que busca el consenso del grupo en su desarrollo.

Sin embargo, es importante destacar que la matriz FODA, así como tiene ventajas, también va a contar con limitaciones, por lo que Garrido (2003) menciona el carácter sesgado que puede llegar a tomar en consecuencia a la parcialidad y subjetividad de la información que se puede utilizar para su construcción. Asimismo, afirma que no se puede contar con un conocimiento del entorno o tener una certeza de éste, debido a la imposibilidad de establecer predicciones ciertas sobre el futuro. Es por ello que la función del análisis FODA se utiliza como una herramienta de diagnóstico y nunca debe ser considerada como criterio de decisión, sino de ayuda o apoyo.

3.1.1 Propósito del diagnóstico en el desarrollo de estrategias

El análisis estratégico juega un papel de suma importancia en la realización de la planeación, debido a que permite tener un panorama general acerca de los cambios internos y externos que se presentan y que influyen en el funcionamiento y competitividad de la empresa, permitiendo evaluar la situación de una organización y teniendo una función notable en la proposición de estrategias.

Para Garrido (2003, pág. 42), la matriz del análisis estratégico “constituye un medio de trabajo o un tipo de herramienta de análisis y evaluación que se ha consolidado como el instrumento más usual y a la vez, quizá, el más útil en el análisis de situaciones y diseño de estrategias”. Por lo que, combinando los aspectos internos y externos, complementa el apoyo para la toma de decisiones estratégicas las cuales son elementales para impulsar la competitividad, mantenimiento, desarrollo, etc. de las organizaciones.

Con respecto a la opinión emitida por Guerin (1992), el planteamiento y ejecución de las estrategias externas, se refiere a una alineación de la organización con el ambiente externo, mientras que la elección de las estrategias internas, tendrán que ver con la alineación de ciertas variables que van a ser consideradas clave dentro de la organización como la estructura, recursos humanos, entre otros.

Existe una relación contingente entre la estrategia y el ambiente, donde la selección de las estrategias está en función de los factores del entorno y de las capacidades de la empresa previamente analizadas, como las habilidades directivas, la experiencia y el estilo de dirección del dueño y/o gerente (López, 2006).

Entretanto, Miller (1987; como se citó en Keng-Howe y Chong, 1999, p. 1036) define las prácticas estratégicas de recursos humanos como “las decisiones y acciones que están relacionados con la gestión de los empleados en todos los niveles de la organización, y que la aplicación de estrategias sostienen una ventaja competitiva”. Es por ello que las empresas deben ser más conscientes sobre la importancia de vincular el recurso humano con las estrategias, debido a que su implementación relacionada con el factor humano puede ser útil y contribuir en el logro de objetivos organizacionales como la competitividad, el aumento del desempeño laboral, mejora en la calidad en el servicio; por mencionar algunos.

Por lo que la estrategia es definida como uno de los aspectos clave de éxito y rentabilidad para la empresa (Chandler, 1962 y Ansoff, 1965; como se citó en García, 2004), la cual se planteará de acuerdo a la “realidad” de la organización detectada previamente y que esté vinculada con los objetivos a lograr.

3.1.2 Importancia del diagnóstico en la rotación de personal

Toda organización necesita para su funcionamiento de una complicada red de decisiones, desde las de tipo general a las específicas, que incluyen procesos diarios (Rodríguez, 2007). Históricamente los investigadores han estudiado sobre la cuestión de porqué las personas renuncian, pero en los últimos años el panorama ha cambiado hacia una visión organizacional sobre este fenómeno, basándose en los sistemas de gestión de Recursos Humanos (Shaw, Dineen y Vellella, 2009), siendo parte de la planeación estratégica para contribuir al logro de los objetivos generales.

Se deben de tomar en cuenta los factores o causas que generan la rotación indeseable de personal, con el fin de desarrollar tácticas que permitan erradicar este fenómeno. A lo largo del proceso que inicia con el diagnóstico del contexto laboral, se podrán encontrar deficiencias relacionadas con las políticas de la empresa, errores en el proceso de selección, declaración de misión/visión y objetivos que no están claros o son poco realistas, etc., que permitirán obtener las principales áreas en las cuales se tendrá que trabajar para posibilitar el logro de los objetivos del departamento.

De acuerdo con González (2004), la rotación de personal indica que es el momento de poner a funcionar el talento gerencial para activar el plan estratégico de Recursos Humanos, debido a que la atracción y la retención de empleados con talento tiene la capacidad de conservar una ventaja competitiva empresarial.

El ocuparse en la disminución de la rotación voluntaria de personal se ha incluido en los principales objetivos estratégicos a alcanzar por la dirección de Recursos Humanos (Velandó 2004). Por lo tanto, el investigar y diagnosticar las variables implicadas en el proceso de abandono voluntario, permite el desarrollo de estrategias, reevaluación de políticas y nuevas prácticas de recursos humanos que participen en el logro de los objetivos.

Los empleados pueden desvincularse de su trabajo actual por razones que tienen que ver con la organización o por motivos que escapan del control directo de ésta (Mowday, 1984). Por lo que, las causas diagnosticadas que repercuten en la rotación de personal (y son consecuencia de la empresa), son aquellas con las que se tienen que trabajar, viéndolas como áreas de oportunidad en pro del funcionamiento organizacional.

Por lo que, lo ideal es que en las organizaciones se impulse el desarrollo de un análisis en materia de recursos humanos e investigar los principales aspectos que funcionan como causantes de este fenómeno. Lo cual va a permitir abordar el problema mediante un enfoque integral al no tomar un solo elemento para tratar de comprender el origen de la rotación de personal. Asimismo, Gensing-Pophal (2006) argumenta que si en las organizaciones hay registros de rotación alta de personal, puede convertirse en algo negativo para la empresa, por lo que es importante investigar el ambiente general que da origen a este suceso.

También y como ya se mencionó, en muchas ocasiones, su realización comprende el análisis de las políticas que tienen que ver con la formación, promoción, flexibilidad, motivación, clima laboral, contratación e integración de personal, etc. (Álvarez, 2003); por lo que pueden ocurrir situaciones en las que ciertas políticas de la organización sean las que obstaculizan el proceso de selección, capacitación, entre otros.

El interés de ello radica en la detección oportuna de las fortalezas que hay dentro de la organización y que intervienen en la retención de personal, de manera que se tenga conocimiento de lo que se está realizando bien en la organización y razones por las que los empleados continúan siendo parte del equipo de trabajo; y por otro lado las debilidades que van a permitir dar información sobre factores organizacionales que participan como principales causantes de la rotación.

Entretanto, Mobley (1977; como se citó en Tamayo, 2008) considera la importancia de la postura del administrador de la organización ante la desvinculación de los empleados, la cual debe de tener la capacidad de diagnosticar la naturaleza y las probables determinantes de la rotación de personal en su organización y anticiparse a otras modificaciones que se requieran para el efectivo manejo de la desvinculación de empleados en un mundo dinámico.

Para detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del ambiente interno y externo de una determinada empresa, se requiere de la obtención de datos confiables por

medio de la aplicación adecuada de técnicas, instrumentos de medición o investigación de diferentes fuentes de información, lo cual tiene su impacto posterior en el desarrollo de estrategias efectivas como la ejecución de medidas correctivas; sin embargo, en muchas ocasiones esto se contrapone con la baja credibilidad en la implementación de estrategias que se desarrollan y efectúan como resultado de la realización de “suposiciones” sobre un fenómeno específico, así como contar con una limitada información sobre ello. Al respecto, Allen et al. (2010) mencionan que no debe caerse en este error, planteando que:

Muchas veces los gerentes consideran la rotación de personal como “malo” para la organización, pensando que la mayoría de los empleados abandonan su trabajo debido al sueldo y la satisfacción laboral como principales razones, estos conceptos erróneos pueden ser perjudiciales para la organización, debido a que puede conducir a los gerentes a adoptar estrategias que no logran reducir la rotación de personal. (Pág.49).

Retomando lo anterior, sería conveniente empezar a enfatizar acerca de la importancia en la obtención de datos e información confiable, que dependerá de la calidad de las fuentes consultadas o efectividad de las técnicas aplicadas; mismas que serán abordadas más adelante.

3.2 Componentes del medio ambiente interno

Las empresas son cambiantes y complejas, las cuales son operadas por individuos, quienes actúan en tiempo histórico; estas organizaciones son factores importantes de dinamización económica a través de diferentes procesos que combinan aspectos tecnológicos, organizacionales, culturales, etc. (Basave, 2000).

El contexto interno de las empresas está compuesto por aquellos factores que rodean su actividad organizativa (García-Tenorio et al., 2006).

Sotomayor (2001) hace referencia a factores internos con los que debe contar una empresa y que contribuyen en la funcionalidad de la misma:

Una organización está formada por un conjunto de recursos, personas, máquinas, materiales, dinero, información, y para manejar este conjunto es común subdividir los recursos en varias

unidades organizacionales como direcciones, departamentos, oficinas interrelacionadas todas a través de una estructura. (Pág. 35).

El ambiente interno de las organizaciones para el análisis FODA, está compuesto por la identificación de sus fortalezas o capacidades y por sus debilidades o deficiencias.

Las fortalezas se van a definir como los medios por los cuales una empresa va a ser competente, por lo que se refiere a la característica que le va a proporcionar una competitividad mejorada. Por lo tanto, Thompson y Strickland (2004) proponen que la fortaleza puede asumir varias formas: **habilidades importantes** como las capacidades de lograr una fabricación a bajo costo y servicio al cliente, por ejemplo; **activos físicos valiosos** como equipos, ubicación, instalaciones, sistemas de información, y otros; **activos humanos valiosos** que incluyen la fuerza laboral capacitada, trabajadores dinámicos y motivados, conocimientos actualizados, etc.; **activos organizacionales valiosos**, entre los cuales se encuentran el control de calidad, clientes leales, red interna, entre otros; **activos intangibles** como la imagen de la marca, reputación de la compañía, etc.; las **capacidades competitivas** que incluye una sólida red de distribuidores, plazos cortos de desarrollo para llevar los nuevos productos al mercado, organización de investigación, agilidad para responder ante los cambios del medio, entre otros; y los **logros o atributos que colocan a la empresa en una posición de ventaja en el mercado**, que comprenden el liderazgo en el mercado, producto superior y selección más amplia de productos, por mencionar algunos.

Mientras que las debilidades las define como una carencia de la compañía, bajo desempeño (en comparación con otras) o alguna condición que coloca a la organización en desventaja. Es por esto que Thompson y Strickland (2004), también manifiestan la identificación de debilidades internas que se relacionan con: 1) las deficiencias en habilidades o las relacionadas con el capital intelectual; 2) la carencia de activos físicos, humanos, organizacionales o intangibles y 3) si las capacidades competitivas de la empresa se encuentran ausentes o son débiles en áreas específicas. Por lo que las debilidades son descritas como deficiencias en la dotación de recursos de todo tipo de una empresa, lo cual también puede determinar su capacidad competitiva.

Sin embargo, para Álvarez (1997), existen aspectos internos no visibles o difíciles de identificar, los cuales repercuten seriamente en los cambios y adaptabilidad de los factores que componen el medio central de la organización. Cuando ésta pretende realizar algún tipo

de modificación organizacional tiene que trabajar en la adaptación y disminución del impacto que pudiera ser negativo, para ello se deben considerar variables que no son fácilmente observables y las cuales se asocian con consideraciones de índole conductual, los cuales son llamados “aspectos ocultos de la empresa”. Proponiendo una atención especial a estas variables, debido a que muchas de las causas se encuentran vinculadas al éxito o al fracaso en sus cambios. Entre los aspectos no visibles destaca la organización informal, procesos organizativos, la conducta individual y grupal, los valores, actitudes, sentimientos, deseos y mecanismos de defensa.

Por lo anterior, se debe tener especial atención a estas características en el contexto interno de la organización, debido a su influencia en la capacidad de respuesta ante cambios abruptos relacionados con el medio ambiente, el nivel de productividad, la satisfacción de los empleados, entre otros. Contribuyendo a obtener una mayor comprensión del factor humano y su importancia en la eficiencia y estabilidad de las compañías.

3.3 Componentes del medio ambiente externo

Desde su aparición, las organizaciones han estado inmersas en un entorno externo, por lo que este aspecto fue de interés principal en la década de los años cincuenta, exponiéndose su importancia a partir de la teoría de sistemas, que puso particular atención en las interconectividades entre las empresas y su medio ambiente externo como un todo organizado (Torres, 2008). Las organizaciones, visualizadas como sistemas abiertos, tienen entre sus objetivos la realización del análisis organizacional para definir el entorno, con el objeto de reestructurarse permanentemente para la adecuación a su medio, mediante un proceso de regulación que asegure el cumplimiento de sus planes previstos (Álvarez, 1997).

El entorno va a estar compuesto por un conjunto de grupos, agentes e instituciones, con las cuales la organización mantiene contacto y relaciones significativas. De manera que estos componentes del entorno están caracterizados por su complejidad, dinamismo e incertidumbre que contribuye en la influencia en el comportamiento organizativo (García-Tenorio et al., 2006).

Para las organizaciones, el entorno externo va a ser muy significativo debido a la gran cantidad de influencias que engloba, por lo que se debe de tener una especial comprensión de los principales factores que contribuyan positivamente en las toma de decisiones estratégicas, sin olvidar el impacto que tienen las circunstancias que pueden ser negativas para la funcionalidad de la empresa.

Se han investigado acerca de los factores externos que son considerados como significativos en el mantenimiento, crecimiento y competitividad de las empresas; al respecto, Sotomayor (2001) propone que una de las funciones del personal directivo es el aprovechar el recurso de la información como medio para generar escenarios en sus proyecciones y planes estratégicos y corporativos, atendiendo en la revisión continua del entorno a partir de factores culturales, sociales, políticos, económicos y tecnológicos. Sin embargo, Álvarez (1997) sostiene que los componentes externos de las empresas están definidos por el sector, mercado, clientes, competencia, proveedores, mercado de factores, sindicatos, gobierno y el resto del mundo.

El medio externo, está compuesto por las amenazas y oportunidades que afectan a las compañías, teniendo un impacto trascendental en éstas. En donde juega un papel importante el descubrimiento de las variables externas sobre la organización; de manera que las oportunidades detectadas acercarán a la empresa a sus objetivos, mientras que los problemas o amenazas detectados en el medio, se encargan de alejar a las organizaciones de sus metas (Sachse, 1990).

Las amenazas pueden emerger por medio de la aparición de mejor tecnología, ingreso de nuevos competidores, introducción de productos nuevos, productos sustitutos, cambios demográficos desfavorables, entre otras variables (Thompson y Strickland, 2004), en donde se va a buscar disminuir el impacto negativo que tiene sobre la organización, así como la influencia que pudiera tener en el planteamiento y ejecución de las estrategias.

Mientras que las oportunidades son factores que también van a conformar la estrategia de una compañía. Por lo que, la implementación de una estrategia no se podría concretar si antes no hay una identificación de cada oportunidad, así como su potencial de crecimiento y su utilidad que van a permitir su aprovechamiento (Thompson y Strickland, 2004). Es por esto que tienen que ser analizadas y evaluadas de acuerdo al impacto que generarían en el

logro de los objetivos corporativos. Su estudio también debe ser realizado de forma independiente, ya que cada empresa tiene condiciones y características particulares.

El análisis acerca del impacto o efecto de los factores externos que influyen en la organización, tiene que ver con las características relacionadas con la complejidad, el dinamismo y la incertidumbre del entorno; debido a esto, diferentes investigadores se han encargado de dar un lugar a la tipología general, en donde se clasifica al entorno en dos tipos: por un lado se encuentra el entorno estable y por el otro el entorno turbulento (Emery y Trist, 1965; Ansoff, 1985; como se citó en García-Tenorio et al., 2006). En el caso del entorno que es relativamente estable, se caracteriza por una situación del contexto que está compuesto por un número reducido de factores, los cuales evolucionan paulatinamente de acuerdo a sus tendencias que pueden ser fácilmente identificables, estando caracterizada por una baja incertidumbre. Sin embargo, el entorno turbulento está compuesto por diversos factores que van a estar sujetos a cambios repentinos, los cuales van a dificultar su anticipación y esto generará un aumento en la incertidumbre (García-Tenorio et al., 2006).

Por lo tanto, la capacidad de estabilidad genera un entorno propicio que resultará favorable para las empresas, por lo que contribuirá a obtener una mayor capacidad para garantizar la subsistencia organizativa, detectando aquellos factores que ejercen una mayor influencia (García-Tenorio et al., 2006).

3.4 Fuentes de información utilizadas en la fase de análisis organizacional

Uno de los objetivos de las organizaciones ha consistido en hacer frente a los conflictos que se les presentan y que amenazan su posición o competitividad, por lo que, se deberá efectuar un análisis de la situación que propicie la identificación de los componentes del problema, debido a que es función y corresponde a la empresa el verificar el contexto en el que se está situando la obstaculización en su funcionamiento (Chiavenato, 1993).

De acuerdo con Guerin (1992), la exploración del ambiente debe ser considerado como un proceso continuo que a su vez va a exigir el recoger, escoger e interpretar una gran cantidad de datos, los cuales provienen de diversas fuentes formales como son la prensa, informes públicos o estudios especiales realizados por empleadores, profesiones, etc.; sin olvidar que

la información también proviene de fuentes informales como la experiencia e incluso los datos que se obtienen por medio de la opinión de los empleados.

Es por ello que deben contarse con las adecuadas fuentes de información, a las que se tiene que recurrir para la realización de un diagnóstico, las cuales tienen que ser cuidadosamente elegidas y cuyo propósito sea el encontrar lo que se pretende de acuerdo a los objetivos iniciales y que van a guiar el plan de la búsqueda. La idea de evitar obtener información poco confiable o incompleta fue apreciada por Torres (2008), en donde afirma lo siguiente:

La información es la contextualización de los datos y es recurrente la frase de “quien tiene información, tiene poder”; sin embargo, existe mucha información que es falsa, incompleta, atrasada, ambigua, tendenciosa o con una serie de características que si el “informado” no sabe discernir, simplemente su información no será de utilidad. (Pág. 98).

Para que la información adquirida sea considerada como útil en la fase de análisis estratégico, es necesaria la necesidad de contar con datos actualizados que permitan el entendimiento de las variables que pueden ejercer un impacto significativo en la empresa, debido a que uno de los aspectos importantes en el proceso del monitoreo, consiste en revisar cuidadosamente la información que está disponible, asegurando su cubrimiento, y, que la información que se compiló a partir de esta cobertura llegue sistemáticamente a la organización, para llevar a cabo su análisis (Goodstein et al., 1998).

En este caso, el diagnóstico se va a realizar a partir de la aplicación de una serie de técnicas o búsqueda de fuentes de información que proporcionen datos concretos, que a su vez tendrán que realizarse de manera periódica para que los datos que se obtengan sean actualizados, completos y confiables.

La confiabilidad de la información obtenida va a depender de la aplicación de las técnicas adecuadas e investigación de fuentes de datos consultadas. Por lo tanto, mientras más similitud haya entre los resultados obtenidos por la aplicación de diferentes técnicas, mayor será la validación y ampliación de la información adquirida por diferentes procedimientos (Rodríguez y Alcover, 2004).

El proceso y el alcance que tenga la realización de un monitoreo sobre el entorno de la organización, tiene su consecuencia de acuerdo al tipo de información que se adquiera, así como la utilidad que se le da por medio de los hechos, hipótesis, intuiciones, suposiciones y

otras; tomando en cuenta la efectividad que tiene la información obtenida por medio de la compilación, el almacenamiento, procesamiento, integración y su difusión; de manera que el monitoreo y el fácil acceso a la información del entorno sea considerada como una de las responsabilidades del equipo de planeación estratégica (Goodstein et al., 1998).

La información puede provenir por el uso de fuentes externas o de la propia empresa y como primer elemento se debe tomar en cuenta los objetivos que se pretenden alcanzar a partir de la recolección de datos.

Sin embargo, antes de realizar un análisis acerca de las fuentes de información que se emplearán, se sugiere la elaboración de cuestionamientos relacionados con el tipo de referencias que se requieren para el alcance de los objetivos: con cuánta información teóricamente disponible se requerirá para el proceso de toma de decisiones, en dónde se obtendrá esta información, cómo se evaluará e interpretará, las fuentes disponibles, etc. (Sachse, 1990).

Al respecto, Azker (1983; como se citó en Goodstein et al., 1998) recomendó a las compañías sobre la utilidad de un Sistema de Búsqueda de Información Estratégica (SBIE), el cual consiste en cinco pasos:

- Identificación de necesidades de información de la empresa.
- Generar una lista de fuentes de información disponible que proporcionen datos esenciales.
- Identificar qué personas participarán en el proceso del monitoreo del entorno.
- Asignación de las tareas del monitoreo a los miembros de la organización.
- Almacenar y difundir la información.

Lo cual se va a realizar con el objetivo de cubrir con todas las áreas importantes para la identificación de los cambios actuales y la situación competitiva de la empresa.

3.4.1 Técnicas utilizadas en la detección de fortalezas y debilidades

Para determinar el estudio del medio ambiente interno, se tiene que incluir para su preparación de seis elementos fundamentales para la obtención de información, que tienen que ver con la estructura, funciones, procesos, recursos, capacidades y competencias

(Torres, 2008) que permiten la identificación de los factores clave que se convierten en ventajas o desventajas para una empresa.

Lo destacado de la investigación de las fortalezas y debilidades de la organización es el considerar qué factores en algún momento dado facilitarían u obstaculizarían la implementación de las estrategias. Por lo que Torres (2008, p. 139) argumenta que “el análisis de las fortalezas y debilidades proporciona una buena perspectiva para saber si la posición interna de la empresa es sólida o endeble y se debe ajustar con el análisis de la situación externa”.

Davis (2002) propone algunas alternativas como fuentes de información en el trabajo que pueden ser muy útiles y proporcionan datos importantes para considerar la implementación de un plan de acción, considerando los siguientes puntos: sugerencias de los empleados, datos de rendimiento y calidad, datos de ausentismo y retardos, informes de asesores, quejas, informes de accidentes y datos de capacitación. Asimismo, estas fuentes pueden ser muy favorables para detectar posibles problemas con el personal.

Mientras que las fuentes de información interna propuesta por Sachse (1990), incluyen el análisis de debilidades y fuerzas en cuanto al logro de los objetivos planeados, así como los datos históricos con los que cuenta la organización.

Para Millán (2006), los asuntos que se tratan en el Departamento de Recursos Humanos, se refieren a aspectos internos y externos de la organización, mismos que se involucran en la planeación de la empresa. Además de que plantea una serie de técnicas relacionadas con distintas áreas del ambiente que pueden ser de gran ayuda en el diagnóstico de la organización, tales como:

- Análisis y evaluación de puestos
- Entrenamiento
- Evaluación del desempeño
- Plan de carrera y beneficios sociales
- Política salarial
- Higiene y seguridad

Técnicas aplicadas directamente sobre personas:

- Reclutamiento y Selección

- Entrevista
- Integración
- Evaluación del desempeño /Evaluación de Actitudes
- Entrenamiento y Desarrollo de Recursos Humanos

Asimismo, Herrera (2007) plantea que la información interna de la organización es fundamental y como base para el estudio y obtención de dos fuentes: las cuales son las relacionadas con los registros internos y, por otro lado, la experimental que consiste en adquirir información recolectada por medio de la opinión de las personas, a través de las entrevistas y conversaciones debidamente planificadas y ejecutas sistemáticamente.

Por otro lado, para llevar a cabo el análisis del ambiente interno, Torres (2008) propone una matriz y una propuesta cuya finalidad es proporcionar la información que se está buscando. La técnica que menciona es llamada “matriz de evaluación de factores internos”, la cual se basa en la realización de premisas subjetivas. Por lo tanto, su significancia radica en el estudio detallado de los factores a investigar.

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) se realiza con la determinación del área funcional a evaluar en donde se integran los factores clave que van a ser clasificados como una fortaleza o una debilidad; posteriormente, a cada uno se le va agregando un peso o ponderación desde muy importante (1.0) a sin importancia (0.0). En una columna siguiente se califica cada factor como fortaleza o debilidad mayor o menor. Y en una última columna se obtiene una multiplicación del peso de ponderación y la calificación para obtener un valor ponderado. Por ejemplo:

Area funcional clave	Factor interno clave	Peso o Ponderación	Calificación (1-4)	Valor Ponderado
Administración	Fortalezas			
	1.			
	2.			
Finanzas	Debilidades			
	1.			
Contabilidad	2.			
		$\sum = 1.00$		$\sum = 1-4$

Fuente: Torres (2008), pág. 143.

No obstante, la propuesta que sugiere dicho autor incluye realizar un determinado número de preguntas sobre una dimensión específica, que a su vez es parte del área de interés; al final y contando las respuestas emitidas se considera si es una fuerza o debilidad. Esta propuesta es muy valiosa en cuando a la información que puede proporcionar por medio de reactivos aplicados a los empleados.

La detalla de acuerdo al siguiente ejemplo:

Área funcional clave	Dimensión	Reactivo (pregunta) (escala)	Fuerza	Debilidad
Administración	Planeación	¿Conoce los objetivos de su empresa? () MB (x) B ()R () Poco () Nada	X	
	Dirección	¿Se delega autoridad y se comparte responsabilidad? () Siempre () Casi siempre () Algunas veces (x) Poco () Nunca		X

Fuente: Torres (2008) pág. 139.

Mientras que Goodstein et al. (1998) plantean que la evaluación del medio interno de las organizaciones se desarrolla en el proceso de planeación para prestar la atención debida a sus fortalezas y debilidades, haciendo hincapié en el monitoreo de la satisfacción de los empleados de forma periódica como una medida del entorno interno.

En relación con el planteamiento anterior, existe un sistema de planeación estratégico para las empresas que ha sido desarrollado por Sachse (1990), en donde esboza un modelo cuyas características abarcan la sencillez, aplicación a todo tipo de organizaciones y su utilidad en cualquier nivel jerárquico; su aplicación ha sido exitosa en algunas organizaciones mexicanas.

Este modelo se realiza para entender que la decisión actual se plantea para el futuro, el cual consiste en un análisis de las capacidades internas de la empresa, debido a que éstas pueden tener una influencia positiva para el logro estratégico (fuerzas) o ejercer una influencia negativa (debilidades). Desarrollando un formato del medio ambiente y sus problemas que incluyen la evaluación de los conflictos o características y su influencia en la organización, de manera que se pueda determinar como positiva o negativa y qué tanto afecta a la estrategia a implementar, incluyendo sus efectos y su orden de prioridad:

Características y supuestos del factor	Influencia		Afecta Estrategia	Efectos
	Positiva	Negativa		
Los competidores X introducirán al mercado un nuevo producto que sustituirá al producto A.		X	B	Disminución en la participación del producto A en un 5% los primeros 12 meses de su introducción.

Fuente: Sachse (1990), pág. 31.

Finalmente, Olsen (2007) propone otra alternativa en el reconocimiento de las fortalezas y debilidades internas, expresándolo de la siguiente manera:

Qué tan buena es su compañía en...?	Fortalezas		Debilidades		Fundamental para su crecimiento este año
	Excelente	Buena	Razonable	Pobre	Si o No
Contratar empleados calificados		X			No
Desarrollar y entrenar empleados			X		Si
Trabajar juntos como equipo		X			No
Retener a los empleados actuales				X	Si

Fuente: Olsen, 2007. Pág. 124.

Por lo tanto, estas son algunas de las alternativas que pueden elaborarse para determinar las fortalezas y debilidades internas en las organizaciones, para que así se elija la más adecuada y la que puede ser de mejor utilidad en relación con los objetivos de una empresa, así como la posibilidad de que se empiece a llevar a cabo como medida estratégica.

3.4.2 Técnicas utilizadas en la detección de oportunidades y amenazas

La identificación de los factores externos que intervienen sobre todo en la competitividad de las organizaciones inciden en su nivel de eficiencia, por lo que se tiene que tener una atención especial sobre las causas que afectan su funcionalidad. Es por esto que los datos que se pretenden obtener, resultarán a partir del uso y calidad de las diferentes fuentes de información que se establezcan para tal fin.

La búsqueda y fuentes de información van a tener una clasificación específica para su uso y su objetivo en particular, por lo que Torres (2008) las ordena de la siguiente forma:

- Fuentes primarias. Las cuales se consiguen directamente de los informantes, como por ejemplo: el personal de la empresa, clientes, proveedores y competencia.
- Fuentes secundarias. Se refiere a la información procesada como los libros, revistas especializadas, periódicos, directorios, encuestas, ferias, radio, internet, televisión, etc.
- Pública. Las cuales se encuentran en organismos de Estado o que está disponible para todos. Como por ejemplo el gobierno, las instituciones de financiamiento, las cámaras y asociaciones, etc.
- Privada. Se obtienen por las personas u organizaciones, o incluso que está disponible para unas cuantas personas, la cual está estrechamente relacionada con las fuentes primarias.

Al respecto, Sachse (1990) incluye el análisis de la información a través de fuentes externas como datos y tendencias políticas, económicas generales y tendencias del mercado.

Sin embargo, Millán (2006) determina las siguientes áreas de investigación externas a la organización, considerando:

- Investigación de Mercado de Recursos Humanos
- Reclutamiento y selección
- Investigación de salarios y beneficios
- Relaciones con sindicatos
- Relaciones con entidades de formación profesional
- Legislación de trabajo

Mientras que Goodstein et al. (1998) proponen el análisis del entorno por medio de la información obtenida de los periódicos técnicos y comerciales de la industria respectiva, revistas y boletines informativos de asociaciones, publicaciones comerciales y financieras.

Parte del proceso de planeación, también consiste en realizar proyecciones a futuro acerca de los factores que pueden influir y tener un impacto importante en la organización, por lo que Goodstein et al. (1998) manifiestan la tarea de realizar listados amplios que incluyan los posibles cambios que pudieran ejercer sus efectos en ésta, y es por ello que incluyen la clasificación de acuerdo a su grado de importancia, así como la probabilidad de que ocurra, para que los cambios identificados como un alto impacto en la organización y que son razonablemente probables, tengan un cuidadoso monitoreo, sin omitir o descuidar los que generen menos atención. Lo cual es retomado por medio de la “planeación de contingencias”, que consiste en la preparación para cambios inesperados en el medio ambiente, los cuales pueden ser importantes y rápidos o esperados e inesperados (positivos o negativos) que tendrán un impacto significativo en la organización y requieren respuestas inmediatas (Hellriegel et al., 2007).

Asimismo, se ha contado para su estudio de la aplicación del método Delphi, el cual se realiza con el objeto de obtener estimaciones acerca de algún tema o problema que puede presentarse en el futuro, logrando reunir a diferentes personas para entablar una discusión y así poder llegar a conclusiones. En donde, inicialmente el coordinador de la técnica se encarga de preparar la documentación previa que evidencia los aspectos clave del problema, para enviarla a las personas que son expertos en el tema. Posteriormente, cada experto se encargará de estudiar la documentación para dar una estimación de lo que piensa acerca del contenido. Una vez que el coordinador obtiene las estimaciones hechas por cada uno de los expertos, se encargará de elaborar un resumen de cada una, en donde, de forma anónima, reenvía la información a los involucrados para que emitan una nueva estimación.

Mientras que la realización del benchmarking como técnica, se ha planteado como una alternativa en el desarrollo de un proceso continuo y sistemático para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de una organización con respecto a las mejores prácticas de los competidores, con el propósito de mejorar continuamente (Álvarez, 1997).

Tanto la técnica Delphi como el benchmarking, serán abordados en el siguiente capítulo.

Otra de las alternativas que se han llevado a cabo para el estudio del entorno externo, es la que está relacionada con la realización prospectiva, en donde Valdés (2005) propone un análisis del entorno de acuerdo a los escenarios probables a los que se puede enfrentar. Este análisis incluye la elaboración de un cuadro de expectativas que deben ser descritas brevemente y planteando un determinado plazo, incorporando el establecimiento de futuros posibles, los cuales son valorados por las personas a quienes se les aplica la serie de preguntas. Este estudio pretende considerar variables del entorno de la organización que deben ser tomadas en cuenta en su influencia a mediano o largo plazo, siendo parte integral del marco de referencia a futuro. La propuesta de este autor incluye la probabilidad de ocurrencia de un determinado evento previamente definido; pese a la determinación subjetiva de este método, se pretende la consideración objetiva posterior sobre los futuros deseados por la organización, asignando un valor de probabilidad que indica la certeza de ocurrencia o no ocurrencia. Por ejemplo:

Futuro Posible	Probabilidad, con valores del 0 al 1 (Se considera la probabilidad de ocurrencia del evento, de manera subjetiva)
1.	
2.	

Fuente: Valdés (2005), pág. 119.

Es por esto que deben retomarse las técnicas o fuentes de información que serán más probables de aplicar dependiendo de cada empresa, para reconocer los factores más importantes como variables e influencias que propician los problemas por los que puede atravesar una organización.

3.4.3 Procedimientos en la detección y disminución de factores que propician la rotación de personal

Con el objetivo de evitar o reducir la rotación de personal en las organizaciones, se han desarrollado y aplicado diversas técnicas para detectar las causas de la rotación de personal. Una de ellas consiste en obtener información a través de las entrevistas de desvinculación (Lee, Gerhart, Weller y Trevor, 2008; Suksri, 2003; Bureau of Business, 1977), “permitiendo un análisis de la organización, de su ambiente y, consecuentemente una evaluación de los efectos de la política de recursos humanos, que permite desarrollar nuevas estrategias, con el objeto de subsanar los efectos sobre la rotación de personal” (Millán. 2006, p. 29) a partir de la adquisición de datos relacionados con la opinión del empleado sobre su área, jefe, compañeros de trabajo, puesto, actividades, etc.; sin embargo, la desventaja de utilizar esta herramienta se evidencia en la información que se recibe a través de los motivos de abandono, debido a que, con frecuencia radican en la falta de seriedad del empleado por dar las razones reales que generaron su salida, lo cual puede deberse a su urgencia de retirarse o por no perder la recomendación laboral de la empresa, en donde la persona tenderá a distorsionar la información sobre los verdaderos motivos que originaron su salida (Williamson, 1983). De igual manera, no se debe caer en el error de sólo manejar la entrevista de salida como medio principal para controlar y medir los resultados de motivos o causas que generan la rotación de personal, por lo que se sugiere utilizar otras técnicas para detectarlas.

Otro de los instrumentos que se han llevado a cabo con el fin de detectar los motivos de renuncia es el cuestionario de post salida (Bureau of Business, 1977), ya que puede resultar muy útil, evitando al ex empleado la pena de una conversación cara a cara. Por otra parte, es menos beneficioso que la entrevista, por el hecho de que no da la oportunidad de una comunicación a fondo y muchas veces el empleado contesta de acuerdo a respuestas preseleccionadas.

Las técnicas anteriores, pretenden indagar sobre aquellas áreas que influyen sobre el recurso humano y que, en algún momento pueden llegar a incidir en la rotación. Es importante verificar cuáles son aquellas áreas de prioridad que son las que originan las causas reales en la decisión del personal de abandonar la organización para que, se

desarrollen y apliquen las estrategias adecuadas para su ejecución y su evaluación posterior en la disminución del problema.

También existen diferentes planes o procedimientos que se han llevado a cabo para erradicar este problema, los cuales se han propuesto a partir del estudio teórico que tiene que ver con la Psicología y su relación con la rotación de personal; en relación con ello, Melamed (2006, p. 76; véase también Huselid, 1995) indica que “varias teorías psicológicas han servido de respaldo para el diseño e implementación de planes de motivación y de estrategias de gestión gerencial destinadas a predecir, explicar y manejar el comportamiento humano”.

Incluso, muchas de las medidas de prevención se han realizado dentro del área de Recursos Humanos como llevar a cabo un reclutamiento efectivo, inducción y estrategias de retención, que pueden ser útiles y parte de un plan de acción.

El tener clara la información acerca de la rotación y sus causantes, puede ser utilizada para predecir futuros movimientos y para tener evidencia para elaborar estrategias. También es importante que las empresas detecten qué procedimientos y políticas impiden la contratación de personal adecuado al puesto; para ello se han aplicado procedimientos que evalúan competencias de los empleados, realización de perfiles que contengan la mayor información posible (como actitudes, competencias, conocimientos, por ejemplo), pruebas adecuadas para el puesto en cuestión, evaluación de la conducta pasada para predecir la conducta futura (Owens, 1979; como se citó en Barrick y Zimmerman, 2005), etc.; estos procedimientos van a permitir que se elija a la persona apta para el puesto apropiado y también forma parte en la prevención de rotación laboral, ya que, si una persona está haciendo o ejerciendo lo que le interesa y está en el puesto y lugar idóneos (de acuerdo a sus intereses, necesidades y expectativas), la probabilidad de desvincularse de la organización se reduce (Barrick y Zimmerman, 2005).

Mientras que para Smith (2005), el proveer de personal eficaz a la organización, tiene un impacto positivo sobre la retención del empleado y, por lo tanto, en la reducción de rotación. Propone la utilización de instrumentos de evaluación de acuerdo a las características del puesto, como el uso de las entrevistas para detectar causas probables de la rotación; por ejemplo. Indicando la importancia de la fase de reclutamiento de personal en la realización

de un rastreo de fuentes de reclutamiento como primer paso para reducir la desvinculación de personal, dependiendo del nivel de trabajo, ubicación geográfica, etc., debido a que cada organización debe de considerar sus variables más importantes y recolectar los datos más significativos de la efectividad de sus fuentes de reclutamiento.

Otras prácticas que se han desarrollado para reducir la rotación son las relacionadas con: el proceso de contratación, selección de personal, comunicación, procedimientos de capacitación, evaluación de actitud, diseño de trabajo, procedimientos para quejas, evaluación de desempeño, promoción y sistemas de incentivos de compensación, reconocer y recompensar el mérito de los empleados, etc., los cuales están vinculados con la decisión del empleado de permanecer o retirarse de la organización.

Por otro lado, Duggan y Horton (2004) indican que hay una serie de iniciativas desarrolladas por Recursos Humanos que pueden tener un impacto positivo en la cultura organizacional y repercusión en aumentar la tasa de retención; recomendando que antes de desarrollar una relación de trabajo con el candidato, debe proporcionársele (durante el proceso de selección) información real acerca de los valores culturales de la organización y sus normas para determinar una alineación existente entre empleado-organización, lo cual tiene como objetivo no causar en el candidato ideas falsas y que no cumplan con sus expectativas (Smith, 2005). Otra iniciativa que se ha puesto en marcha en las organizaciones, consiste en el desarrollo de alternativas del reclutamiento, diseñado para alinear las competencias requeridas con las competencias de los candidatos, lo cual dará lugar a mejores contrataciones. También el liderazgo dentro de la empresa juega un papel importante y como tal se debe promover un alto nivel de conciencia de la organización mediante el informar a los empleados sobre lo que pasa o pasará, para que el compromiso mutuo sea más sólido (Duggan y Horton, 2004).

Hay algunas empresas, cuyas estrategias se han propuesto con el objetivo de reducir el deseo de los empleados de renunciar, las cuales están relacionadas con el fomento de la participación, cuya importancia radica en permitir a los empleados expresar sus preocupaciones, sugerencias, participación en la resolución de problemas, con la finalidad de que el empleado perciba que su opinión, participación y estancia son importantes para la empresa; incluso se han recomendado los diseños de trabajo y horarios flexibles (Martin, Charles y Sinclair, 2006) para que influya en la estabilidad y compromiso del empleado.

Se ha considerado también que las actitudes de los empleados antes de ser contratados, son elementos clave para detectar las posibilidades de que abandonen el trabajo y en su desempeño, tales como la motivación del individuo y su confianza personal (Barrick y Zimmerman, 2005), debido a que hay evidencia teórica que menciona que los empleados con alta confianza pueden ser más persistentes y se esfuerzan más para adaptarse a las demandas del trabajo, siendo más probable que estas personas estén más involucradas con su trabajo, realicen mayores esfuerzos y, por lo tanto, será menos factible que se retiren de la organización por motivos relacionados con la ansiedad que les provoca el bajo rendimiento (Lee, Ashford, Walsh y Mowday, 1992; Kanfer y Ackerman, 2005; como se citó en Barrick y Zimmerman, 2009).

Otra variable identificada durante el proceso de pre-contratación es la motivación del individuo, misma que se ha propuesto como escala de medición en donde se valora la intención de quedarse dentro de la organización y el deseo por el trabajo. Sin embargo, las organizaciones que más se benefician son las que utilizan como predictores los datos personales y rasgos de personalidad durante el proceso de contratación, debido a que pueden utilizarse como predictores no sólo del desempeño, sino que también de la estabilidad en la empresa (Samad, 2006; Kuean et al., 2010).

Otras propuestas que se han descrito en los estudios sobre la rotación de personal, consisten en los esfuerzos que se han llevado a cabo para centrarse en la vigilancia y aumento de la satisfacción laboral de los empleados, mediante el uso de encuestas o entrevistas que proporcionen información de las actitudes de los trabajadores hacia su puesto, jefes, compañeros de trabajo, condiciones laborales, etc.; también se han sugerido estrategias relacionadas con la comunicación entre directivos y subordinados para fortalecer la relación, identificación y compromiso de estos últimos.

Por otro lado, si la causa de rotación consiste en factores externos como las propuestas laborales “atractivas”, algunas empresas se han encargado de reestructurar los sueldos, el aumento de promoción, mejores oportunidades de carrera dentro de la empresa y capacitación, por mencionar algunos (Lee et al., 2008; Shahzad et al., 2011).

Incluso se ha aplicado la evaluación de la tendencia del empleado de abandonar el trabajo; investigada mediante el método de análisis de tendencias de renunciar a su empleo, por

medio del estudio de las conductas pasadas (en empleos anteriores) como predictores para la conducta futura (Mowday, 1984); este procedimiento puede ejecutarse durante la entrevista de selección.

Además, las recompensas también han sido consideradas para apoyar el bienestar y satisfacción del empleado, porque no sólo se proporcionan por medios tangibles (como el aumento de sueldo), sino que también por medio de expresiones de gratitud que repercuten en el valor que tiene el empleado dentro de la empresa. El apoyo a los empleados también se ha sugerido con el objeto de desarrollar las habilidades requeridas para el trabajo; pudiendo ser retribuido con el aumento en la productividad y compromiso organizacional por parte de los trabajadores.

Finalmente, en el caso de que no se consigan candidatos suficientes y que sean potencialmente cualificados mediante los métodos y fuentes tradicionales, las organizaciones disponen de procedimientos para hacer que el empleo resulte más deseable. Esto puede lograrse ofreciendo apoyo en la educación de los hijos y ofreciendo condiciones que mejoren la calidad de vida, adecuando las preferencias de los empleados a las características del puesto (Dolan, 2003).

CAPÍTULO IV. DESCRIPCIÓN DE TÉCNICAS PARA LA BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN

Existen muchos procedimientos que se pueden emplear como principales aportadores en la búsqueda de información que se relaciona con la identificación de necesidades, limitaciones o capacidades de los empleados y la empresa; para determinarlas se requiere tener conocimiento de diferentes fuentes de información, instrumentos de medición o técnicas que se llevarán a cabo y se ejecutarán de acuerdo a la disponibilidad de recursos, tamaño, disponibilidad, etc. de la organización.

Por lo que debe examinarse primeramente el fenómeno a estudiar para así poder determinar las causas que lo generan. Utilizando de la mejor manera posible cada instrumento, fuente o técnica que aportará los datos concretos y reales acerca de las variables que originan la rotación de personal.

Es por ello que deben de reconocerse tanto las ventajas como las desventajas de cada técnica, fuente o instrumento que se efectuará, para que así sean más fácilmente identificables y se adapten a los recursos que proporciona la organización.

A pesar de que, en su mayoría se tratan de técnicas de obtención de información subjetiva, se debe asegurar la veracidad de las respuestas obtenidas con el suministro de otras prácticas o procedimientos que aseguren los datos proporcionados, debido a que será la confiabilidad de la información lo que propiciará el desarrollo y ejecución de estrategias efectivas que buscarán contrarrestar los efectos negativos.

A continuación se mencionan y describen algunas de estas técnicas e instrumentos que se han empleado para recabar información, mismas que se pueden ajustar para identificar causas que generan un determinado problema.

4.1 Entrevista de salida

Una de las ventajas importantes de la entrevista, se refiere a que quien la realiza puede aclarar cualquier problema que la persona llegara a tener en la comprensión de las preguntas, lo cual se contrapone con el uso de los cuestionarios, debido a que estos últimos pueden llegar a ser poco comprensibles para los sujetos y, la probabilidad de no contestar

algunas de las preguntas es más alta. Por lo que esto se busca evitar o disminuir por medio de las entrevistas, además de que el entrevistador tiene la opción de plantear preguntas que permitan el seguimiento para esclarecer algunas respuestas; es por esto que se requiere de personas entrenadas para evitar cualquier sesgo (Cozby, 1997).

La entrevista es una conversación cuyo objetivo es el recabar datos, opiniones, etc.; por lo que existen tres tipos diferentes para su aplicación: la *entrevista libre* es cuando conversa el entrevistado sin entrar en un tema definido, sin embargo su empleo es muy limitado en la investigación; en la *entrevista dirigida*, el entrevistador seleccionará algunos puntos o datos de interés para centrar la conversación, este tipo de entrevistas se emplea mucho en las investigaciones de mercados, encuestas de opiniones y sobre todo en selección de personal; mientras que la *entrevista estandarizada* es en donde se tiene redactada previamente una lista de preguntas que lee el entrevistador a los participantes y sólo se limita a anotar las respuestas de los interlocutores (Arias, 1994).

Las entrevistas pueden aplicarse utilizando tres métodos diferentes, de manera que el entrevistador elige el más adecuado de acuerdo a la información que pretende encontrar y los sujetos que participarán, por ejemplo: la entrevista cara a cara exige que el participante y el entrevistador se reúnan para llevarla a cabo; las entrevistas vía telefónica son las que más se utilizan para las encuestas y para una recolección de datos relativamente rápida; mientras que las entrevistas en grupos de enfoque se realiza con individuos que, con frecuencia son seleccionados debido a su interés o conocimiento particular sobre un tema (Cozby, 1997).

Una de las maneras de investigar y conocer las opiniones de los empleados acerca de la organización, se realiza por medio de la entrevista de salida, en donde se espera que el individuo que se desvincula de la empresa exprese lo que realmente piensa acerca de su jefe directo, de su área, su puesto, funciones, compañeros de trabajo, clima laboral, etc. De manera que se proporcione la suficiente información para trabajar en las causas que generaron su desvinculación.

Sin embargo, la credibilidad de la información recolectada puede verse empañada por aspectos relacionados con la preocupación de los ex empleados por las referencias que puedan tener por parte de la empresa, lo cual puede deberse a dejar abierta la posibilidad de trabajar con el ex empleador a mediano plazo, por ejemplo. Las entrevistas de salida pueden

ser realizadas por el Departamento de Recursos Humanos, algún servicio externo, jefe inmediato o alguna persona que esté entrenada para llevar a cabo su ejecución (Dibble, 1999).

Lo valioso en la ejecución de la entrevista de salida se debe a su utilidad como fuente de datos, debido a que, si no se sabe por qué razones las personas abandonan la organización, en consecuencia no se podrán tomar medidas para conservarlas (Dibble, 1999).

4.2 Cuestionarios de salida

Los cuestionarios se utilizan como procedimiento para recoger datos (siendo una de las técnicas más empleadas en investigación), los cuales se pueden administrar de diversas formas, como por ejemplo, la combinación con la entrevista es una manera de llevarlo a cabo, sin olvidar la aplicación individual y grupal. Se diferencia en el grado de estructura, utilizándose en la investigación cualitativa (se puede hacer uso de la entrevista en profundidad) y presenta mayor estructura en la investigación cuantitativa. Este instrumento recoge información que tiene que ver con las percepciones, sentimientos, actitudes o conductas que transmite el individuo (Arribas, 2004).

Éstos se emplean con dos propósitos básicos: la descripción y medición. Ya que la información que proporcione el sujeto permite el suministro de datos que tienen que ver con las características del individuo o grupos en relación con variables como la edad, educación, ocupación, ingresos, estado civil, etc., debido a que el investigador puede interpretar su relación con ciertos problemas como el desempeño laboral o ciertas actitudes manifestadas por los empleados. También su utilidad se centra en la investigación actitudinal como la percepción de la cohesión grupal, ansiedad, clarificación de funciones, entre otras (Ruiz, 2005).

La aplicación de cuestionarios es otro tipo usual como técnica de investigación, en donde se busca recabar por escrito algunos datos pertinentes. Existen dos tipos de cuestionarios: los de respuesta abierta, en donde la persona que responde podrá hacerlo de acuerdo a sus propias palabras; mientras que en los cuestionarios de elección forzosa se dan las

respuestas por anticipado para que el participante marque la que considera correcta (Arias, 1994).

El tipo de cuestionario que más ventajas aporta es el que se realiza a través de una entrevista personal, ya que permite realizar preguntas sobre cuestiones de mayor complejidad, sin embargo, es más costosa y se tiene que invertir mucho tiempo.

Al utilizar los cuestionarios de preguntas abiertas, sus ventajas radican en obtener mayor información debido a que está menos restringido; el investigador podrá tener una considerable comprensión acerca de lo que se está investigando, ya que permite poseer un mayor entendimiento sobre la conducta de un grupo bajo estudio. Sin embargo, las desventajas de utilizar este tipo de cuestionarios es que el tipo de respuestas a los reactivos son más difíciles de clasificar y codificar, pudiéndose presentar una mayor probabilidad de sesgo al no ser una muestra homogénea (diferencias culturales, educacionales, etc.) y se requiere de más tiempo para responder el cuestionario y puntuarlo (Ruiz, 2005).

En contraposición a lo anteriormente descrito, las ventajas de utilizar cuestionarios de preguntas cerradas se deben a que son más fáciles de puntuar y codificar, por lo que no se necesita que el sujeto sea capaz de expresarse verbalmente y de manera adecuada. Mientras que sus desventajas se pueden deber a la falta del investigador de dar al individuo las alternativas relevantes de respuesta, lo cual genera información confusa o irrelevante, hay probabilidades de que el sujeto responda de forma tendenciosa, entre otras.

Otra de las limitaciones de los cuestionarios es que su empleo es complicado con personas con un bajo nivel de escolaridad (Arias, 1994) debido a que requiere de la capacidad de comprensión y análisis de las preguntas.

4.3 Escalas de actitud

Uno de los temas más estudiados ante la rotación de personal ha sido el relacionado con las actitudes de los empleados, como la satisfacción de personal y el compromiso organizacional como principales predictores de este evento.

Las escalas de actitud son instrumentos utilizados en las Ciencias Sociales para medir diferentes fenómenos. Las instrucciones se proporcionan a los sujetos para que elijan entre diferentes ítems sobre aquellos que acepten o prefieren.

La actitud es una disposición psicológica que es adquirida y organizada a través de la experiencia del individuo que lo incita a reaccionar de una manera característica frente a determinados estímulos (Murillo, 2004), lo cual proporciona una tendencia a responder de manera favorable o desfavorable hacia un objeto o situación particular.

El concepto de actitud se emplea en las escalas de medición para denotar inclinaciones y sentimientos, prejuicios, nociones preconcebidas, ideas, convicciones, entre otros con respecto a un tema determinado (Wainerman, 1976).

De acuerdo con un artículo publicado en la revista de “El Ergonomista” en el año 2004, las actitudes se van a generar por el aprendizaje y por lo tanto son susceptibles de modificación, poseyendo una estructura estable. Dicha estructura está compuesta por tres componentes: el *componente cognoscitivo* que refleja la información, creencias y conocimiento del individuo hacia algún objeto o situación; mientras que el *componente afectivo* manifiesta sentimientos y emociones, expresando la predisposición del empleado hacia una determinada situación; entretanto, *el componente conductual* representa la tendencia a la acción, a responder ante el objeto o situación de una manera particular.

Murillo (2004) explica seis tipos de escalas que pueden ser de utilidad para la medición de actitudes: las *Escalas de ordenación*, que también son denominadas escalas arbitrarias o de estimación, en donde cada individuo clasifica por orden de preferencia las opciones en relación con las características de objetos o individuos; la *Escala valorativa sumatoria*, que va a ser conveniente para obtener una jerarquía de objetos, personas, grupos, procesos, roles, ocupaciones, valores, etc. en una cierta propiedad como el prestigio, la simpatía o la eficacia; Sin embargo, la *Escala de intensidad* o de apreciación que estructuran las opiniones bajo formas de respuesta en abanico, de acuerdo a la evolución o grados de la continuidad de la actitud; las *Escalas de distancia social*, que tienen como objetivo establecer relaciones de distancia entre grupos, como por ejemplo la medición de prejuicios, mediante las preguntas indirectas; mientras que la *Escala de Likert*, se aplica cuando se pretenden obtener afirmaciones sobre actitudes positivas o negativas hacia algo, las cuales son clasificadas

como favorables o desfavorables; y, finalmente se encuentra la medición por medio del *Diferencial Semántico*, el cual es apropiado para medir la significación que tienen algunos objetos, hechos, situaciones o personas para los encuestados, en donde el concepto del objeto analizado es un espacio semántico de dimensiones valorativas, proponiendo pares de adjetivos contrapuestos en una escala de siete grados.

Por lo tanto, las actitudes tienen una estrecha relación con el comportamiento de los individuos; en cuanto a la desvinculación de empleados, una de las teorías para explicar su salida es que primeramente tienen una actitud ante determinados factores organizacionales, para que después éstos sean juzgados (como beneficioso o no), ya que de acuerdo a esta evaluación es como la persona tomará la decisión de continuar en la organización.

El uso de la información obtenida por medio de estas escalas, son similares a la realización de las auditorías anuales, en cuanto al monitorear periódicamente las actitudes de los empleados a su puesto y estancia laboral como medida de precaución, permitiendo identificar causas de descontento en el personal que pueden llegar a una desvinculación, por lo que son consideradas como indicadores y predictores de comportamiento en el trabajo.

Tanto las escalas de actitud como las encuestas, van a permitir la detección de aquellas áreas de satisfacción e insatisfacción (como servicios a empleados), indicando qué es lo que sienten, perciben los empleados respecto de su trabajo, detectando a tiempo los departamentos afectados en particular, así como los puestos. Por lo que ambas son consideradas como instrumentos de diagnóstico significativo para evaluar los problemas de forma general de los empleados (Davis, 2002) y para estudiar su comportamiento (Cozby, 1997; Kerlinger, 2002); siendo una de las herramientas que utilizan los investigadores para estudiar la relación entre las variables, así como la forma en que las actitudes y conductas cambian a lo largo del tiempo (Cozby, 1997).

Como desventajas en la aplicación de las escalas de actitud, se pueden encontrar el disfrazar deliberadamente su verdadera actitud, o que la presión social de la situación influya en lo que expresa el individuo (Wainerman, 1976).

4.4 Phillip's 66

Esta técnica de discusión fue diseñada por Donald Phillips con el objeto de que las personas se expresaran en situaciones de grupo. Siendo un método que ayuda a superar el problema del silencio en situaciones grupales, así como para asegurarse de que los participantes tengan la misma oportunidad de contribución a la discusión. En donde el grupo se divide en equipos de seis personas para interactuar durante seis minutos, con el objetivo de discutir las posibles soluciones a un problema identificado (Group Innovation Tools, 2007).

Esta técnica se aplica con grupos pequeños para comentar o discutir cualquier tipo de tema importante. Se considera estructurada, debido a que el grupo total se va a dividir en equipos compuestos por seis personas, en donde se asignará a un secretario y un problema para comentarlo durante seis minutos (Newstrom y Scannell, 1993).

Las ventajas de la aplicación de esta técnica son: permite tomar acuerdos de forma rápida, los participantes analizan y discuten un tema específico, fomenta el sentido de responsabilidad y estimula la participación de los integrantes del grupo (Calivá, 2009).

Mientras que las limitaciones del método Phillip's 66 son los que tienen que ver con los participantes, debido a que no proporciona resultados superiores al nivel de su conocimiento, por lo que la información adquirida podría ser limitada.

La metodología de esta técnica será descrita en el siguiente capítulo.

4.5 Técnica TKJ

El método "KJ" fue originalmente desarrollado por Jiro Kawakita, en donde se pretende ordenar la información de manera creativa y dando especial interés en eliminar juicios para mostrar resultados en forma gráfica. Después se desarrolló la técnica TKJ que fue ideada por Shigeru Kobaya, conteniendo la conceptualización en grupo, basándose en un tema de interés común (García, 1988).

Esta técnica puede ser muy versátil, debido a que se puede aplicar de manera sencilla o más sofisticada. La cual se basa en la reunión de un grupo de personas que están involucradas en una situación problemática común; dicha situación se analiza para intervenir en los

cambios posteriores. Las reuniones pueden durar varios días dependiendo del tiempo invertido, por lo que se deberá llevar a cabo con apego a un programa de trabajo. Esta técnica es de gran interés para la formulación y solución de problemas, iniciando con la identificación de hechos (síntomas, dificultades, etc.) y concluyendo con la definición de causas que originan el problema, incluyendo las soluciones y compromisos de los participantes para la ejecución (Sánchez, 2003).

Las ventajas de esta técnica consisten en que posibilita el trabajo con hechos, manejo de problemas u otros, permitiendo ser un excelente recurso para producir la convergencia de las opiniones de los participantes, los problemas a analizar son aquellos cuyas causas y efectos están bajo el control de la organización y su utilidad se presenta en la aplicación ante condiciones propicias para que el grupo interactúe (Sánchez, 2003).

Mientras que las desventajas de llevar a cabo la técnica TKJ pueden deberse a que, si el moderador no conoce la problemática a fondo, se le dificultará mantener una actitud neutral; si hay oposiciones entre los participantes, la aplicación del ejercicio puede verse afectada por las discusiones que no podrían concluir en un acuerdo.

En el siguiente capítulo se describirá la aplicación de dicha técnica en un contexto organizacional.

4.6 Estudio de Casos

El estudio de caso es una técnica que se llevó a cabo por primera vez en Estados Unidos en los años 20 y 30 en el contexto organizacional, cuando éste era considerado como un método de análisis cualitativo que se acercaba a la observación (Platt, 1992; como se citó en Sánchez, Chaminade y Escobar, 1999). Sin embargo, es hasta el año de 1984 cuando se retoma su investigación y profundización (Sánchez et al., 1999).

Esta técnica inicia con el análisis de un caso particular que representa una situación problemática de la vida real para que sea estudiado y obtener conclusiones ilustrativas acerca de él, a partir de la formación de grupos. El uso de esta técnica se centra en la obtención de un diagnóstico, en donde las relaciones humanas juegan un papel importante durante el proceso de búsqueda de alternativas de solución. Tiene la ventaja de adaptarse a

distintas edades, niveles y áreas de conocimiento. Fomenta la participación de los individuos involucrados, para propiciar la generación de un número mayor de proposiciones que enriquezcan la búsqueda de datos.

Sánchez et al. (1999) argumentan que el estudio de caso es una de las técnicas de investigación más adecuadas para intentar responder a preguntas que tienen que ver con el cómo y el porqué de la ocurrencia de un fenómeno, incluyendo cuando no se tienen control sobre éste.

Otras de sus ventajas se encuentran en la cantidad de información que proporciona al investigador sobre el fenómeno analizado, se considera útil para el aprendizaje de un determinado evento, se desarrollan habilidades como la valoración de la información, comprensión lectora, toma y argumentación de decisiones, etc. (Neale, Thapa y Boyce, 2006).

Sin embargo, se ha criticado esta técnica debido a que carece de objetividad y, por lo tanto, propicia la dificultad de generalizar (Sánchez et al., 1999).

La aplicación de esta técnica se detallará en el capítulo posterior.

4.7 Técnica Lluvia de ideas

Esta técnica es una herramienta en donde el trabajo se realiza grupalmente, el cual facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema específico. Este método fue desarrollado en el año de 1941 por Alex Osborne, quien realizaba una búsqueda de ideas creativas mediante la interacción de un grupo de individuos que generaban más ideas, lo cual daba oportunidad de proponer sobre un determinado tema y aprovechar la capacidad de creatividad de los miembros del grupo (Peña y Zumelzu, 2006).

La ejecución de la técnica se hace presente cuando existen necesidades que tienen que ver con la liberación de creatividad de los integrantes del equipo, generar un número extenso de ideas sobre un tópico (Chico, 1999), así como involucrar a todos los integrantes en el proceso e identificar aquellas áreas de oportunidad.

La técnica de lluvia de ideas o brainstorming, requiere de la participación de los integrantes de la unidad de planeación, en donde reflexionarán en un tipo de sesión, tomando en cuenta el objetivo principal de la empresa o de su unidad. La experiencia en la aplicación de esta técnica demuestra que las sesiones pueden durar desde algunas horas o hasta varios días, debido que cada participante tiene una idea personal del propósito (Sachse, 1990).

Esta técnica es más efectiva si se realiza con grupos de 8 a 12 personas y si se lleva a cabo en un ambiente relajado. Para las sesiones se requiere de un facilitador y material para escribir las ideas. Se ha detectado que la sesión de lluvia de ideas funciona de una manera más efectiva si el grupo que la compone es variado, de manera que se propone que en las organizaciones, los grupos estén compuestos por empleados de distintos departamentos o niveles de la empresa, así como diferentes especialidades (Peña y Zumelzu, 2006).

El efectuar la técnica de lluvia de ideas tiene las siguientes ventajas: producir ideas efectivas de manera individual, fomentar la participación de todos los miembros del equipo, no se permiten críticas de las ideas propuestas por los demás compañeros, se presenta con frecuencia en el ámbito empresarial aplicándose a temas como la productividad, productos del mercado, etc. (Peña y Zumelzu, 2006).

Mientras que sus desventajas pueden deberse a que, si no hay mucho control del grupo por parte del moderador, se puede caer en la dispersión de sus miembros, confusión y desorden, incluso su impacto negativo se refleja en que la funcionalidad del grupo dependa de la influencia de otras ideas.

Su forma de aplicación en el ámbito organizacional será detallada en el siguiente capítulo.

4.8 Análisis de Markov

Ésta técnica es una de las más empleadas para la elaboración de pronósticos de la oferta de empleados, en donde se muestra o verifica el porcentaje (y cantidad real) de los trabajadores que han permanecido en una ocupación de un año al siguiente, incluyendo la proporción de las personas que fueron promovidas, destituidas, transferidas o que se van de la organización (Bohlander, 2008; Arranz, 1995).

Vicens, Poler, Albarracín y Palmer (1997) refieren que es un procedimiento que se puede emplear para describir la evolución y el comportamiento de un sistema en una situación dinámica, mediante la realización de su descripción y predicción de sus movimientos futuros en diferentes estados con el paso del tiempo. Logrando realizar un pronóstico de un estado particular en cualquier instante y las probabilidades de cada uno a lo largo del tiempo (equilibrio).

El análisis de Markov se puede utilizar para rastrear el patrón de movimiento de los empleados por diferentes puestos, para elaborar una matriz de transición con el fin de pronosticar la oferta del trabajo. Esta herramienta tiende a enfocarse en el número de empleados en puestos específicos, sin contar con sus habilidades, conocimientos y experiencia (Bohlander, 2008).

Este modelo sólo puede utilizarse cuando se trata de eventos repetitivos, irreversibles y de larga duración (Vicens, et al., 1997).

4.9 Diagrama causa-efecto

El diagrama causa-efecto, también es conocido como diagrama de espina de pescado, el cual fue elaborado por el Dr. Kaoru Ishikawa, quien lo desarrolló en el año de 1960 al darse cuenta de la imposibilidad de predecir el resultado o efecto de un proceso sin antes haber comprendido las interacciones causales de los factores que influyen en él (Gutiérrez, 2007); consistiendo en la estructuración de un problema específico para la exploración de sus causas. Tratándose de un procedimiento sistemático que permite la organización lógica de la causa-efecto (Rodríguez y Alcover, 2004).

Actualmente se trata de una técnica que es ampliamente citada y utilizada durante el proceso de solución de problemas. Durante el desarrollo del diagrama, se identifican las causas mayores y menores que generan el problema, para así pasar a una segunda tarea que consiste en la identificación de los efectos provocados por las causas detectadas, igualmente separando los efectos mayores de los menores.

Para Sánchez (2003), el uso de esta técnica va a demandar el tener un conocimiento más o menos profundo de la organización y del problema en cuestión, sólo se aplica a un problema

a la vez, aunque durante su desarrollo se detecten otros factores vinculados al conflicto que se está analizando.

Entre las ventajas de esta técnica se encuentra la eliminación del síndrome de una causa única, producir un entendimiento uniforme del problema y que los participantes se involucren en su desarrollo y análisis. Mientras que sus limitantes se deben a que las causas son mutuamente excluyentes, por lo que no hay relación entre ellas, manteniéndose un pensamiento determinista y mecánico (Sánchez, 2003).

Para una mayor comprensión acerca de su aplicación en el contexto organizacional, su metodología será expuesta más adelante.

4.10 Benchmarking

Thompson y Strickland (2004, pág. 135) definen el benchmarking como “Una herramienta que permite a una compañía determinar si la forma en la cual desempeña ciertas funciones y actividades representa una de las mejores prácticas en la industria, tomando en cuenta tanto el costo como la efectividad”. Para estos autores, el benchmarking se ha convertido en una herramienta que sirve no sólo en la comparación de una compañía con sus rivales en cuanto a costos, sino también para realizar comparaciones con otras actividades que sean competitivamente importantes.

Camp (1993; como se citó en De León, Aguilar, Alvarado y Hermosillo, 2009, p. 838) menciona que “el benchmarking es el proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes en la industria”

Se desarrolló debido a la necesidad de un proceso que pudiera ser utilizado por los directivos para mejorar sus áreas de responsabilidad y, por consiguiente, la competitividad de la organización (Boxwell, 1995). Siendo de gran eficacia para el personal gerencial y equipos específicos de trabajo, por lo que se recomienda involucrar a un experto en el uso de esta herramienta (Tripier, 2002).

Para De León et al. (2009), la utilidad del benchmarking se refleja en su contribución en el logro de los objetivos de la organización, por medio de la facilitación en la implementación de las mejores prácticas que conducen a generar ventajas competitivas, así como nuevas oportunidades.

Es por esto que los autores anteriores mencionan cinco tipos de realizar benchmarking:

- Benchmarking contra operaciones internas
- Benchmarking contra competidores externos directos del producto
- Benchmarking contra las operaciones funcionales externas o líderes de la industria
- Benchmarking de procesos genéricos
- Benchmarking en el área de recursos humanos

Por otro lado, Boxwell (1995), introduce tres tipos de aplicar el benchmarking:

- Competitivo. Es el tipo de mayor dificultad, debido a que las compañías que se pretenden estudiar, generalmente no están interesadas en dar información. Siendo un proceso en el que se le tiene que dedicar tiempo y, por lo tanto, los datos que se encontraron deben ser utilizados para generar cambios positivos basados en lo que se ha aprendido. Debe iniciarse con el conocimiento inicial de su propia organización (sobre lo que se está haciendo, cómo se está haciendo y qué tan bien lo está haciendo) para poder compararse con las empresas objetivo.
- Cooperativo. Este tipo se aplica cuando una organización está interesada en mejorar una determinada actividad, por lo que contacta a aquellas compañías que son mejores en su clase, preguntando si están interesadas en compartir información con el equipo de benchmarking de su propia empresa. Generalmente, las empresas objetivo no son normalmente competidores directos de la compañía, lo cual se vuelve una ventaja al asegurar su cooperación.
- Colaborador. Se utiliza cuando un grupo de empresas comparte conocimientos sobre una actividad particular, esperándose que todas las involucradas mejoren al basarse en lo que han aprendido. Se trata de responder preguntas sobre qué hacen, cómo lo hacen o aplican, cada cuánto lo hacen, etc.

Algunas de las ventajas del benchmarking, consisten en la capacidad de descubrir prácticas innovadoras, detección de prácticas fácilmente transferibles o adaptables, se permiten

conocer con claridad las oportunidades de mejora organizacional, revela las áreas que se pueden y deben mejorarse, así como proporcionar ideas de cómo hacerlo (Instituto Politécnico Nacional, 2004).

Por otro lado, una limitación consiste en que, al efectuar esta herramienta se puede encontrar la dificultad para conseguir que la competencia comparta la información que se le solicita.

4.11 Conferencia de Búsqueda

Este método fue introducido por primera vez en el año de 1959 por Fred Emery y Eric Trist, con el objetivo de fusionar a dos fabricantes de motores de aviones. Desde entonces se ha continuado con su desarrollo, volviéndose popular en los Estados Unidos, sobre todo por su aplicación en los negocios, comunidades y gobierno (Rehm y Cebula, 1996).

La conferencia de búsqueda es un método grupal que es utilizado sobre todo para la planeación estratégica participativa. Consistiendo en un acontecimiento en donde interactúan los individuos que están involucrados en una situación problemática, por lo que surgen diversas ideas que son compartidas en un ambiente de colaboración voluntaria (Rodríguez, 1998). Se considera un método de planificación participativa para que los integrantes construyan un plan del futuro deseable en su organización, asumiendo la responsabilidad de llevarlo a cabo, permitiendo que cualquier tipo de sistema sea desarrollado mediante un plan que posibilite responder ante tiempos de incertidumbre y turbulencia. El cual se realiza por medio de grupos mayores a 25 personas, tomando en cuenta una participación colectiva de los afectados en el diseño, implementación y evaluación de planes; sus características tienen que ver con el desarrollo de un diagnóstico, visión, estado deseado, alternativas de solución y planes de acción (Rehm y Cebula, 1996), lo cual posibilita el diseño de estrategias, exploración de escenarios y búsqueda de consensos.

Este método muestra su versatilidad no sólo en la aplicación en el ámbito de la planeación, sino que también en situaciones en donde se involucran los ejercicios basados en el desarrollo organizacional, solución de conflictos inter organizacionales, rediseño de organizaciones, entre otros (Rodríguez, 1998).

De acuerdo con Keisen Consultores (2011), entre las ventajas más sobresalientes de llevar a cabo una conferencia de búsqueda destacan: asegurar la participación en la apreciación y conceptualización de un problema complejo, generar una visión compartida de un estado deseable, permitiendo incrementar la capacidad de los involucrados para afrontar los cambios o crisis, el desarrollo e implementación de planes de acción concretos para alcanzar el estado deseable y crear una nueva comprensión entre los participantes.

4.12 Técnica Delphi

De acuerdo a la investigación realizada por Arranz (1995), este método surge en el año de 1948 en la Rand Corporation para la obtención de estimaciones sobre un tópico específico analizado por expertos. Sin embargo, su auge inició en los años setenta (Sánchez, Chaminade y Escobar, 1999).

El método se ha llevado a cabo en diferentes organismos internacionales, pero también puede aplicarse en empresas de cualquier tamaño.

Como ya se planteó en el capítulo anterior, esta técnica se emplea con el objetivo de obtener información sobre escenarios futuros, con fines predictivos en condiciones de incertidumbre, así como también la obtención de opiniones sobre un tema específico, a través de la participación de diferentes miembros que conformaran el grupo de expertos.

El método Delphi se realiza para tener un seguimiento del entorno, siendo una técnica cualitativa y subjetiva, que está definida por un procedimiento para extraer información por medio de la participación de un grupo de expertos por lo que es llevado a cabo en varias etapas sin existir comunicación cara a cara entre ellos (Sánchez et al., 1999); la cual ayuda a los administradores a ampliar su horizonte de planeación, así como a pensar de manera estratégica sobre el desarrollo futuro del ambiente que rodea a las organizaciones (Torres, 2008).

La técnica incluye una selección cuidadosa de las personas que integrarán el panel de expertos, quienes tendrán un interés en participar en la resolución del problema en cuestión.

El problema incluirá la realización de la predicción a futuro como por ejemplo, sobre las ventas dentro de una empresa a mediano plazo (Newstrom y Scannell, 1993).

Las principales características de este método radican en el anonimato por parte de los expertos, lo cual evita proporcionar respuestas sesgadas y así contar con la opinión real de cada uno de los miembros; la introducción de respuestas numéricas facilita la revelación de la respuesta promedio del grupo, así como la determinación en el grado de acuerdo, por tal motivo, la mediana representa la opinión colectiva del grupo. Mientras que otra de las características de este método es la retroalimentación que se revela en el envío de la información en cada etapa del proceso de manera que cada experto pueda dar a conocer su opinión (Sánchez et al., 1999).

Otra de las ventajas del uso de esta técnica es el recabar información importante a partir de la participación de personas que tienen el conocimiento en el tema, así como también la contribución que tienen por medio de la originalidad y creatividad, cuya opinión agrega gran valor sobre un tópico particular.

De igual manera, esta técnica ofrece un adecuado canal para introducirse a aquellas áreas que se tornan complejas, dinámicas, ambiguas y con falta de información, por lo que el costo en la obtención de la información resulta bajo y el tiempo invertido puede ser reducido; permite la formación de un criterio con mayor grado de objetividad, la toma de decisiones tiene alta probabilidad de ser eficiente debido a la base que otorga el criterio de los expertos (Ortega, 2008).

Sin embargo, el método Delphi considera los elementos o acontecimientos aislados, olvidando las relaciones existentes entre los mismos, no todos los participantes pueden llegar a poseer el mismo nivel de información o experiencia, las opiniones pueden verse influidas por las de otros expertos, en caso de incluir mayor información en las rondas anteriores; se requiere de un número importante de participantes, algunos miembros pueden llegar a abandonar la investigación, lo cual propicia un aumento en el costo en comparación con otros, etc. (Ortega, 2008). No es aplicable cuando se requiere tomar una decisión de manera rápida (Chico, 1999).

Tanto la metodología del benchmarking como la técnica Delphi serán expuestas en el siguiente apartado.

MÉTODO DE TÉCNICAS PROPUESTAS

Es fundamental iniciar este último apartado por definir el objetivo de la investigación cualitativa, dado que las técnicas expuestas posteriormente se aplican para obtener información de este tipo.

De acuerdo con Ito y Vargas (2005, pág. 10) “la investigación cualitativa se refiere al significado, concepto, definiciones, características, metáforas, símbolos y descripciones de personas, comunidades, momentos históricos, etc.” En donde agregan que este tipo de investigación requiere de la percepción individual y, evidentemente, de las aprehensiones subjetivas.

Álvarez-Gayou (2009) afirma que es importante destacar que para la búsqueda de información cualitativa todos los puntos de vista de los involucrados son valiosos, en donde el investigador no va a estar en la búsqueda de una verdad, sino una comprensión de las perspectivas de otras personas.

Igualmente, el autor anterior señala la validez interna y la confiabilidad como elementos fundamentales en la investigación cualitativa, las cuales se obtendrán mediante la triangulación de métodos de investigación: utilización de diferentes investigadores o evaluadores, procedimientos, perspectivas, fuentes de datos, etc. para enriquecer la interpretación mediante la claridad y el complemento, que a la vez será necesario para obtener un mayor grado de confiabilidad a través de la concordancia en los resultados.

5.1 Justificación y Planteamiento del Problema

La realización de todo diagnóstico requiere de una investigación que incluya la intervención de diversas fuentes de información o procedimientos que demandan indagar acerca de la situación actual de una empresa, los cuales llevan a concluir y encontrar los padecimientos de un “organismo” de manera general.

Las técnicas que en su mayoría son propuestas, contienen un enfoque que se centra en la solución de problemas y toma de decisiones, las cuales son adaptadas para propiciar su contribución en el diagnóstico de causas de rotación de personal, principalmente. Se pretende involucrar a los empleados, de manera que sea una investigación grupal para

obtener información más completa, favoreciendo la comprensión del problema en su totalidad de acuerdo a la implicación de los miembros comprometidos.

El desarrollar e involucrar otro tipo de técnicas para la búsqueda de información (además de instrumentos y fuentes de información que ya fueron mencionadas) que respalden la construcción de un diagnóstico mediante la matriz FODA, es fundamental para perseguir los objetivos organizacionales, mismos que se van a lograr a partir de la ejecución y la efectividad de las estrategias propuestas, que a su vez surgen de una evaluación oportuna y de la fiabilidad de la información compilada.

Planteamiento del Problema: Debido a los altos costos que puede generar la rotación de personal en algunas empresas, es indispensable para la elaboración de estrategias consecuentes, en iniciar con la realización de un diagnóstico que defina las ventajas que influyen en la estancia del individuo, así como las causas reales de la rotación de personal; por lo que el trabajar en una evaluación detallada de las variables implicadas en suscitar este fenómeno se evidenciarán a partir de la aplicación de técnicas, instrumentos o búsqueda de fuentes de información; cuyo objetivo será construir el diagnóstico estratégico a través de la matriz FODA (fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas).

5.2 Objetivos

Objetivo: Elaborar una propuesta de diagnóstico mediante el uso de técnicas cualitativas para detectar las causas internas y externas de rotación de personal que se presentan en las organizaciones.

Objetivos Específicos:

- Proponer técnicas cualitativas (como alternativas) para recolectar información de las causas que generan la rotación de personal en la organización.
- Describir la metodología de las técnicas cualitativas propuestas para recolectar información de las causas que generan la rotación de personal

En la presente investigación se revisaron diversas fuentes bibliográficas sobre rotación de personal, organizaciones en México, planeación estratégica, diagnóstico estratégico y técnicas para obtener información de causas, principalmente; para llevar a cabo una propuesta que se determinó a partir de los datos analizados y recopilados.

Para la obtención bibliográfica se seleccionó información por medio de libros, artículos académicos, páginas de internet, principalmente.

5.3 Desarrollo de la Propuesta

La aplicación de técnicas cualitativas permitirá la búsqueda y el análisis de causas de la desvinculación de empleados (interna y externamente), así como de los factores que influyen en la estancia del individuo, de manera que permita obtener conclusiones sobre las variables involucradas para incluir en el diagnóstico, con el objeto de generar cambios mediante el desarrollo e implementación de estrategias.

Por lo que, algunas de las ventajas de realizar un diagnóstico de los factores que generan la rotación de personal son:

- Realizar un análisis cuidadoso de la situación para evitar tomar decisiones erróneas.
- Promover el monitorear las necesidades, intereses y motivaciones de los empleados (dinamismo).
- Evaluar diferentes procesos implicados en la rotación de personal o en la estancia de los empleados, como por ejemplo la contratación y atracción del recurso humano.
- Analizar aquellos factores de mayor prioridad a los de menor importancia.
- Examinar el lugar de trabajo desde la perspectiva del empleado.
- Detectar los factores que definen a la empresa como un buen empleador.

Se debe reconocer que las técnicas que más han sido utilizadas para detectar las causas vinculadas en la renuncia de los empleados son las entrevistas y encuestas de salida, sin embargo (de acuerdo a lo presentado en capítulos anteriores), estas técnicas tienen sus desventajas, que en muchas ocasiones, mas que proporcionar información valiosa para desarrollar medidas correctivas y preventivas, puede ofrecer datos erróneos que se reflejarían en la falta de efectividad de las estrategias implementadas.

Con la finalidad de evitar lo anterior y ampliar el panorama de la situación actual del recurso humano frente a la rotación de personal, es que se propone la aplicación de otras técnicas que pueden emplearse para su contribución en la realización del diagnóstico, las cuales son importantes en la recolección de datos y ser de utilidad para: 1) la validación de información obtenida a través de otros procedimientos, 2) para ampliar la información que se obtuvo de otras fuentes y 3) para corregir datos que se hayan obtenido mediante la aplicación de otras alternativas (Rodríguez y Alcover, 2004):

Información que se pretende encontrar a través de las técnicas que se sugieren:

ANALISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Obtener las causas y/o razones por las que los empleados continúan en la Organización. Detectar las fortalezas internas y trabajar en seguirlas manteniendo.	Causas por las que los empleados se han desvinculado de la organización. Detectar en los empleados que continúan en la empresa posibles intenciones de renuncia y sus causas. Costos que genera la rotación de personal.
ANALISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Detectar qué oportunidades o eventos en el exterior deben de ser aprovechados para disminuir las amenazas.	Conocer los factores que afectan negativamente a la empresa de manera directa o indirecta, detectados oportunamente para su anticipación.

Las técnicas que son formuladas a continuación se retomaron de acuerdo a las descritas en el capítulo anterior, sin embargo, únicamente se tomaron en cuenta aquellas cuya información de investigación sea de tipo cualitativo y en donde se pueda adaptar su metodología para tal fin:

ENTORNO INTERNO	FORTALEZAS Y DEBILIDADES
	Phillip´s 66 TKJ Estudio de Caso Lluvia de Ideas Diagrama causa-efecto Entrevista de Ajuste
ENTORNO EXTERNO	OPORTUNIDADES Y AMENAZAS
	Benchmarking Técnica de Delphi Conferencia de Búsqueda Entrevista

Es importante agregar que Ito y Vargas (2005, p. 27) mencionan que “dado que los objetivos finales son los que marcan el proceso de investigación, tanto el procedimiento como los instrumentos y técnicas de acopio de información y de procesamiento de la misma, pueden variar o ser modificados”. Incluso la selección de los participantes dependerá del propósito de estudio y el criterio de los miembros del equipo de planeación (como escolaridad, puesto, etc.), así como de los objetivos y características que tengan cada una de las técnicas en la recopilación de información.

La siguiente metodología de las técnicas cualitativas (para aplicarse en el contexto interno y externo de la empresa), fueron retomadas y a la vez ajustadas para los fines que se pretenden en el presente trabajo, por lo que se adecuaron las aportaciones de diversos autores (Chico, 1999; Rodríguez, 1998; Rodríguez y Alcover, 2004; Newstrom y Scannell, 1993; Sánchez, 2003; Boxwell, 1995; Cozby, 1997; García et al., 1988; Neale et al., 2006) para llevar a cabo cada una de las técnicas propuestas.

5.3.1 Técnicas para detectar fortalezas y debilidades

La mayoría de las técnicas propuestas a continuación tienen como objetivo la participación de los individuos dentro del contexto problema, por lo que su intervención será fundamental en la búsqueda de factores relacionados con la rotación de personal.

El apoyo de los grupos en las organizaciones no sólo se basa en la posibilidad de tomar decisiones de manera colectiva o participar en la formulación de soluciones, por ejemplo; sino que puede llegar a ser significativa su intervención en la detección de causas que originan un problema determinado, facilitando la obtención de información desde su punto de vista y su experiencia en el contexto de estudio, por lo que el uso de técnicas cualitativas pretenderá acercarse a este supuesto con el objetivo de recabar y analizar la información obtenida que permitirá ser parte del diagnóstico.

En relación a lo anterior, Delahanty (1997) expone que Lewin acuñó no sólo el término de dinámica de grupo, sino que también el que tiene que ver con el grupo de diagnóstico, al permitir la incorporación de los participantes a la reunión del *staff*. Lo cual fue nombrado como “intervención psicosociológica en las organizaciones”, en donde la dinámica de grupo se manifiesta como la técnica democrática del cambio social.

Por lo que French y Bell (1996) definen la junta de diagnóstico como la formación de grupos, por medio de los cuales se pretenderá que los participantes comprendan que la junta se convoca con el objetivo de identificar los problemas y no de resolverlos.

Mientras que Chico (1999) aborda la importancia de los grupos, expresando que el trabajo en equipo en las organizaciones se llega a concebir como una estrategia que recalca las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual contribuye a alcanzar sus objetivos.

De igual manera, el autor anterior menciona la significancia de la formación de equipos como un proceso que incluye la recopilación de datos, la obtención de un diagnóstico y la planificación de acciones, principalmente. Por lo que el análisis del grupo proporciona una comprensión general de lo que está sucediendo y lo cual causa el problema, así como las medidas a implementar para corregirlo.

A continuación se presenta la metodología de las técnicas propuestas para evaluar el contexto interno de la organización, debido a la posibilidad de adaptación como apoyo para la determinación de causas involucradas en la rotación de personal principalmente.

La aplicación de cada técnica expuesta requiere de la identificación de las causas que influyen en la desvinculación de personal, incluyendo aquellos factores que ejercen la retención de los empleados, por lo que ambos serán determinados con el fin de concluir y separar los puntos fuertes y débiles de la empresa ante la rotación de personal.

5.3.1.1 Phillip´s 66

Objetivos de la Técnica:

- Aumento de la intervención de los integrantes del grupo.
- Obtener una amplia gama de opiniones sobre un tema definido en un mínimo de tiempo.
- Discutir y analizar un problema específico de forma simultánea.
- Facilitar la obtención de acuerdos entre los miembros del grupo.
- Facilitar el establecimiento de una atmósfera que favorezca el diálogo.
- Asegurar la participación e implicación individual con el tema a analizar.

Etapas en la Realización de la Técnica Phillip´s 66:

Etapa 1. Planificación de la sesión. El moderador del grupo debe planificar previamente la sesión, plantear los objetivos de la técnica, distribución de los integrantes, tiempo, instrucciones, escenario, materiales (fichas, plumas, pizarrón, hojas rotafolio), etc.

Etapa 2. Comunicación del trabajo. En donde el moderador deberá comunicar al grupo los objetivos, cómo se va a trabajar, qué se pretende, qué se espera de los participantes, explicar las funciones de cada uno de los integrantes.

Etapa 3. Desarrollo de la sesión. El moderador se encargará de ordenar los grupos (seis personas preferentemente) de trabajo y el secretario de cada uno, se realizará la discusión de los subgrupos durante el tiempo estipulado.

Etapa 4. Elaboración de informe. Se elaborará la síntesis de las conclusiones de cada subgrupo a partir del informe entregado por cada secretario asignado. Se elaborará una síntesis final por parte del moderador acerca de las conclusiones de cada uno de los grupos.

Procedimiento de Aplicación de la Técnica Phillip's 66:

1. Mencionar al grupo sobre los objetivos de la reunión y su procedimiento (cómo funciona, qué se espera de ella, porqué se empleará, cuánto tiempo se empleará para su realización). Definiendo el tema de la rotación de personal en la organización y pidiéndole a los integrantes sobre la búsqueda de causas que generan la desvinculación de empleados (puntos débiles), incluyendo las acciones que la empresa hace para que sus empleados continúen siendo parte de la compañía (puntos fuertes). Para determinar esto puede realizarse en dos sesiones, de manera que los temas se presenten por separado.

Por lo que se les presenta al grupo el problema a evaluar, en donde se podrán proporcionar datos acerca de cifras, puestos de mayor rotación, preocupaciones de la empresa ante este fenómeno, por mencionar algunos.

Por ejemplo:

1ª sesión:

Que los participantes mencionen algunos factores por los que la empresa genera rotación de personal desde su punto de vista, incluyendo aquellas variables que los empleados han detectado como deficientes en la organización y que pueden influir en su estadía.

2ª sesión:

Pedir a los grupos que mencionen las razones por las que los empleados continúan en la empresa, lo que les ofrece y por lo que están satisfechos, por ejemplo.

2. El coordinador propondrá la constitución de los grupos de trabajo compuesto por seis personas cada uno (número de integrantes, tiempo de trabajo, roles de coordinador y observador).
3. Cada grupo designará al coordinador y observador.

4. Cada miembro del equipo expondrá ante los demás integrantes sus ideas sobre las causas de la rotación de personal y las acciones positivas de la empresa para su retención.
5. Cada idea propuesta de manera individual será anotada y discutida brevemente dentro del grupo, por lo que se realizará un resumen de cada una de ellas. Separando los puntos fuertes (retención) y débiles (causas) de la empresa.
6. Cada observador de equipo expondrá las conclusiones obtenidas sobre cada uno de los temas.
7. Las conclusiones de cada grupo se anotarán en una pizarra o sobre un papel por el coordinador.
8. El coordinador realizará una síntesis de todas ellas, extrayéndose las ideas definitivas, el cual deberá llevarse a cabo en aproximadamente 20 minutos por cada sesión o tema.

5.3.1.2 Técnica TKJ

Objetivos de la Técnica:

- Identificar la estructura de un problema.
- Identificar el problema tomando como antecedentes hechos y no juicios.
- Facilitar la aportación de ideas creativas.
- Obtener información que oriente a la solución de problemas.

Etapas en la Realización de la Técnica TKJ:

Etapa 1. Identificación del tema. Se determinará el tema a evaluar, en donde se deberá tocar la problemática de la rotación de personal en la organización.

Etapa 2. Planificación. Definición de los objetivos que se expondrán a los participantes, definición de los equipos, instrucciones, tiempos (se considera de acuerdo al criterio del instructor), condiciones, materiales (fichas, plumas, hojas rotafolio o pizarrón).

Etapa 3. Comunicar el problema. Se deberá realizar una definición breve del problema a investigar o analizar. El cual deberá contener los datos más importantes acerca de la rotación

de personal en la empresa, las consecuencias en la organización que implica el problema, la importancia del personal en la organización, cifras, etc.

Etapa 4. Categorizar: Se deberán realizar categorías sobre las ideas propuestas para que sean identificables con mayor facilidad, incluyendo el orden de importancia de cada una.

Procedimiento de Aplicación de la Técnica TKJ:

1. Se les expondrá a los participantes el problema de la rotación de personal que se analizará, para detectar las causas que lo generan desde el punto de vista de los participantes, incluyendo por otro lado, las variables implicadas en la estancia de los individuos y que son puntos a favor de la empresa, es decir, las causas positivas de la empresa o factores que generan la estadía del individuo (lo que está haciendo bien y por lo que los empleados continúan en la compañía)
2. Se le entregarán a los participantes (quienes pueden trabajar en equipos compuestos por menos de diez personas) las tarjetas para que escriban los factores o variables por medio de frases cortas o palabras, las cuales están provocando o promoviendo el problema expuesto. Mientras que otras tarjetas se asignarán para que escriban los puntos o variables que influyen en la estadía de los empleados.
3. Se les pedirá las tarjetas a los participantes para formar combinaciones aleatorias con los elementos de dichas frases.
4. Se agruparán las combinaciones de acuerdo a su parecido para formar categorías y orden de importancia.
5. Se les expondrá a los participantes los resultados de las categorías, de manera que sean mostrados por prioridad, para saber si el grupo está de acuerdo.
6. A partir de esta estructura se podrán plantear estrategia de acción o alternativas, únicamente enfocándose en las causas negativas.

5.3.1.3 Estudio de Caso

Objetivos de la Técnica:

- Analizar un problema que reclama un diagnóstico y una solución desde diferentes perspectivas.

- Detectar los puntos fuertes y débiles de la situación.
- Proporcionar datos concretos para reflexionar, analizar y discutir en grupo las posibles salidas que se pueden encontrar a cierto problema.
- Identificación de problemas y búsqueda de soluciones.
- Generar diversas alternativas de acción
- Estudiar pros y contras de cada una de las alternativas, estableciendo un proceso de selección, eligiendo la que presente más coherencia con los fines establecidos.

Etapas en la Elaboración del Estudio de Caso:

Etapa 1: Determinación de los indicadores. Los cuales se encargarán de proporcionar la información necesaria para determinar que la rotación de personal registrada en la empresa se convierte en un problema para su funcionalidad.

Etapa 2: Construcción del caso. Investigar los componentes para la construcción del problema a partir de las fuentes de información disponibles con que se cuentan de acuerdo al análisis inicial, los cuales pueden ser:

- Índice (rotación real vs. rotación ideal).
- Detectar puestos con mayor rotación y/o departamentos.
- En caso de no contar con un índice ideal de rotación, se deberá establecer y comparar con el real.
- Costos que se han generado por la rotación y cómo se han evidenciado.
- Características del personal que se desvincula de la empresa.
- Determinación de Indicadores de entrada y salida.
- Causas de salida que han expresado los individuos que se han desvinculado de la empresa.
- Contribución del recurso humano en el funcionamiento general de la organización.

Todos estos datos se reúnen para informar sobre cómo afecta este fenómeno en la funcionalidad de la empresa y en la estancia de los empleados como una fuente importante de valor.

Etapa 3: Secuencia. Elaborar la secuencia en la que se presentarán los datos obtenidos para su comprensión y en dónde se localizará esta información.

Etapa 4: Planteamiento de objetivos. Se deberán determinar los objetivos generales y específicos en el análisis del caso, así como incluir la importancia de la opinión y participación de los miembros con quienes se trabajarán (gerentes, jefes o empleados, por ejemplo).

Etapa 5: Análisis. Determinar los puntos de análisis más importantes y como factor elemental para obtener mayor cantidad de información que puede ser valiosa para la elaboración y enriquecimiento del diagnóstico.

Etapa 6: Discusión. Definir el proceso de discusión, la secuencia de los temas y los puntos de análisis que se presentarán en la exposición de cada uno.

Etapa 7. Conclusión. Elaboración de informe final de manera grupal.

Procedimiento de Aplicación del Estudio de Caso:

1. Proporcionar al grupo el objetivo del estudio de caso, lo que se espera del grupo, presentar el cronograma de actividades, instrucciones, conformación de equipos.
2. Entregar a los participantes el caso detallado que involucre la información del problema de la rotación de personal en la empresa.
3. Se les pedirá el análisis de las causas que generan la rotación de acuerdo a la información que se les entregará, en donde tendrán que enlistar estas causas con su respectiva explicación, así como aquellas variables positivas que influyen en la estabilidad del personal dentro de la empresa.
4. El grupo se divide en subgrupos para indagar en las causas positivas y negativas, por lo que se les proporcionará aprox. 30 minutos para la discusión y conclusiones.
5. Una vez finalizada la discusión de los subgrupos, cada uno expondrá sus resultados en donde el moderador tendrá que registrar la información, separando las causas positivas de las negativas.

6. Una vez expuesto todos los grupos, se establecerá una discusión común y se extraerán las conclusiones generales ordenándolas por prioridad (centrándose en las causas que generan la rotación de personal).
7. Se elaborará un informe con las conclusiones finales.

5.3.1.4 Técnica Lluvia de Ideas

Objetivos de la Técnica:

- Generar ideas para resolver problemas de forma creativa y asociación libre.
- Participación en la elaboración de planes y proyectos.
- Buscar alternativas en la resolución de problemas
- Búsqueda de ideas en relación a cualquier tipo de tema, aplicación y ámbito.

Etapas en la preparación de la Técnica Lluvia de ideas:

Etapa 1. Planificación. Consistirá en la aplicación sencilla de un problema que se definirá, explicándose los principios que la rigen; los materiales (hojas rotafolio o pizarrón, plumas, fichas), tiempos, sesiones, planteamiento del propósito de aplicación, instrucciones, etc.

Etapa 2. Comunicación de objetivos. Se plantearán los objetivos de la aplicación de la técnica para que pueda comunicarse posteriormente a los participantes.

Etapa 3. Desarrollo de la sesión. Se producirán ideas en una o varias rondas de intervención de los participantes. Las ideas fluirán de manera espontánea, las cuales no deberán criticarse o enjuiciarse, debido a que puede inhibir el proceso. Se tratará de obtener una gran cantidad de ideas, ya que es un requisito de esta técnica. La generación de ideas en grupo suele ser más efectiva, sin embargo también se puede llevar a cabo de forma individual, por lo que puede ser más recomendable y fructífera realizarla por medio de las dos modalidades.

Etapa 4. Categorías. Las ideas se organizarán por categorías para realizar el informe final y priorizar cada una de ellas.

Procedimiento de Aplicación de la Técnica Lluvia de ideas:

1. El moderador comunicará al grupo con antelación el tema que se abordará, el cual será la detección de causas de rotación de personal y, por otro lado, factores organizacionales que propician la continuidad de los empleados en la empresa. Los cuales podrán realizarse en diferentes sesiones pero siguiendo el mismo procedimiento.
2. Explicar los principios que rigen la técnica, en donde el moderador insistirá en evitar la crítica.
3. El moderador debe crear el clima necesario o pertinente, por lo que realizará una prueba que servirá de práctica en donde se abordará un tema sencillo para los participantes.
4. El problema que se formulará al grupo será en términos comprensibles y sencillos, de manera que las ideas propuestas se orienten en la identificación de causas que generan el conflicto. Mientras que en otra sesión se les pedirá que identifiquen los puntos fuertes de la empresa frente a la continuidad de los empleados.
5. Se le pedirá al grupo que de manera individual escriban ideas por su cuenta sobre el tema a analizar.
6. Para producir una gran cantidad de ideas, se animará al grupo a retomar las ideas de los demás para desarrollar nuevas durante la sesión.
7. Se anotarán las ideas en un pizarrón, rotafolios, etc. para que los miembros del grupo puedan seguir el desarrollo de las ideas sobre las causas que propician la desvinculación de empleados.
8. El moderador se encargará de anotar y agrupar las ideas por categorías (en ambas sesiones) como por ejemplo: prestaciones, clima organizacional, etc.
9. Se evalúan las ideas de acuerdo a distintos criterios para la detección de causas y se priorizarán.
10. Se sugiere que en otra sesión se aborde el tema de los factores que influyen en la continuidad de los empleados en la empresa (fortalezas).

5.3.1.5 Diagrama causa-efecto

Objetivos de la Técnica:

- Permite la agrupación sistemática de las causas posibles.
- Facilita la exploración y la investigación de las causas que generan el problema.
- Permite añadir nuevas causas ante la investigación posterior.
- El equipo se concentra en las causas y no en síntomas.
- El grupo se enfoca en el contenido del problema y no en su historia e intereses.

Etapas en la Realización del Diagrama causa-efecto:

Etapa 1. Planeación de la sesión. Tomando en cuenta los objetivos que se plantearán al grupo, tiempos, materiales (pizarrón, hojas, plumas, plumones), escenario, determinación de quiénes serán los participantes, etc.

Etapa 2. Desarrollo de la sesión. Incluye formar a los grupos de trabajo y plantear el problema a los participantes, mencionando los objetivos en su realización.

Etapa 3. Construcción del Diagrama. Identificación de las causas y de los efectos más probables. El facilitador invita a los miembros del grupo a realizar una lluvia de ideas para identificar posibles causas de la rotación de personal, categorizándolas. Por lo que se construirá el diagrama y se determinarán aquí las causas de mayor impacto y las de menor.

Etapa 4. Generación de posibles soluciones. Permite identificar oportunidades de mejoramiento, en donde los integrantes del grupo desarrollan las propuestas de solución.

Procedimiento de Aplicación del Diagrama causa-efecto:

1. El instructor dará a conocer a los participantes los objetivos de la técnica, el cronograma de actividades, instrucciones.
2. El moderador efectuará una definición precisa del problema (rotación de personal) que será el objeto de estudio. En donde incluirá los efectos que ha tenido dicho problema en la organización, las cifras, importancia de la continuidad del personal, entre otros.
3. El efecto (en este caso, rotación de personal) se escribirá en una hoja rotafolio o en un pizarrón de forma horizontal, trazándose una flecha de izquierda a derecha dirigida al mismo.

4. Los participantes identificarán las causas posibles de la desvinculación de empleados (se emplearán técnicas como brainstorming), las cuales se reagruparán en categorías. Se colocarán flechas en forma de raspa de pescado, a su vez que se van incluyendo flechas secundarias a las principales que serán las que forman parte de una categoría particular.
5. La realización del diagrama podrá ser compleja, en donde se irá de lo general a lo particular (como por ejemplo: una flecha principal podría ser las condiciones de trabajo, en donde las flechas secundarias estarían integradas por la seguridad en el trabajo, calidad de vida, etc.)
6. Se delimitarán las causas más importantes y probables, así como los efectos de dichas causas, lo cuales se categorizarán en mayor y menor impacto.
7. Verificar en qué medida las causas influyen sobre el efecto.
8. Los integrantes deberán elaborar propuestas de solución al problema en función de los resultados del diagrama.
9. En otra sesión podrá realizarse el mismo procedimiento para obtener las variables que influyen en la continuidad del empleado en la empresa, omitiendo el paso de solución del problema.

5.3.1.6 Entrevista de Ajuste

Objetivos de la Técnica:

- Obtener información de los nuevos empleados acerca de su estancia en la organización.
- Realizar un análisis acerca de la opinión del nuevo empleado sobre diferentes temas que pueden ser motivo de separación.
- Detectar tendencias de abandonar la organización o factores como la satisfacción.

Etapas en la Realización de la Entrevista de Ajuste:

Etapa 1. Planeación. Se formulará el cuestionario como guía para la preguntas. Se desarrollarán los objetivos, determinación del tiempo, sugerencia del escenario.

Etapa 2. Selección. Se seleccionarán a los nuevos empleados de la compañía para realizar la entrevista de manera individual. En donde se formularán preguntas que tengan que ver con:

- condiciones de trabajo
- relación con compañeros y jefes
- actividades de su puesto
- percepción de la empresa, etc.

Etapa 3. Análisis. Se analizarán las respuestas proporcionadas por cada uno de los participantes para separarlas por categorías, lo cual facilitará su comprensión.

Procedimiento de Aplicación de la Entrevista de Ajuste:

1. Se seleccionarán los participantes, lo cual se realizará al cumplir un tiempo de 3 meses en la empresa para conocer su opinión sobre factores importantes que pudieran repercutir en la rotación de personal.
2. Establecer una atmósfera de confianza entre los involucrados, argumentando que sus respuestas son totalmente confidenciales.
3. Se realizará la sesión de preguntas.
4. El entrevistador verificará cada una de las respuestas proporcionadas por el personal de nuevo ingreso, con el objetivo de categorizar cada respuesta.
5. Se realiza una conclusión mediante un informe sobre las respuestas emitidas de manera general.

5.3.2 Técnicas y fuentes para detectar oportunidades y amenazas

Las técnicas de prospección se van a encargar de aportar una visión más general acerca del fenómeno de estudio, así como la posibilidad de tener en cuenta factores cualitativos y las estrategias de los individuos involucrados (Ortega, 2008).

La metodología de estas técnicas persiguen un procedimiento sistematizado que, como cualquier otro, puede presentar ventajas y desventajas en su aplicación.

Son procedimientos que se aplican para llegar a los objetivos que tienen que ver con el objeto de estudio, ya que al tenerlo claro y conociendo las posibles técnicas para recabar la información, se muestra como una ventaja elemental.

Estas técnicas propuestas pretenden (al igual que las técnicas anteriores) la verificación de información acerca de los factores que influyen en la rotación de personal (en este caso de forma externa), así como la posibilidad de identificación de aquellas variables de la empresa que tienen o pueden tener un impacto importante en la estabilidad del empleado en la organización, en donde se considera la prospectiva sobre la probabilidad de ocurrencia de un fenómeno particular, así como la recolección de datos de “candidatos potenciales” en referencia a la compañía, por ejemplo.

Las técnicas, cuya metodología se describe a continuación, son identificadas por proporcionar información cualitativa.

Considerando que son técnicas propuestas para proporcionar datos adicionales a las fuentes de información que ya han sido descritas para detectar oportunidades y amenazas externas.

5.3.2.1 Benchmarking

Objetivos de la Técnica:

- Identificar las brechas o diferencias de la institución con la competencia.
- Diseñar estrategias y determinar acciones.
- Facilitar la introducción de mejoras en la organización.

Etapas en la Realización de Benchmarking:

Etapa 1. Determinación de Benchmarking. Identificación sobre qué actividades se hará benchmarking. Determinado los factores clave a medir, las personas que lo harán. Tomándose en consideración lo siguiente:

- Quiénes se estudiarán
- Alcance del estudio
- Características a medir
- Información ya disponible sobre el tema (estudio de la propia empresa)
- Tiempo aproximado de inversión

Etapa 2. Planeación. Se elegirá un jefe de equipo, quien se encargará del proyecto, así como tener la autoridad de realizar cambios basándose en la información del benchmarking. Se establecerán los objetivos de realizar una comparación con otras organizaciones, definiéndose las empresas que formarán parte para realizar la diferenciación. Se determinará la información que se utilizará para garantizar la comparación, tomando en cuenta:

- Preparación de preguntas generales y específicas
- Decidir el mejor medio para conseguir las respuestas a las preguntas

Etapa 3. Integración. En esta etapa se pretende realizar una integración y análisis de los resultados obtenidos, fijando los objetivos de operación de mejora para disminuir las brechas que fueron detectadas. Por lo que se definirán compromisos por parte de las áreas de la organización y de los involucrados, elaborándose propuestas estratégicas de mejora y a la vez se valorarán las posibles medidas de acción.

Etapa 4. Acción. Incluye las acciones que se determinarán para su ejecución, obteniéndose el respaldo del nivel directivo y el compromiso de los responsables de las áreas involucradas para concretar las acciones o medidas que eliminarán o disminuirán las brechas detectadas.

Procedimiento de Aplicación del Benchmarking:

1. Determinar la urgencia de realizar el benchmarking para elaborar un plazo para su ejecución y cronograma. Determinar su alcance y tipo de benchmarking que se necesite.

2. Se seleccionará el equipo de benchmarking (los cuales deben ser expertos en la técnica), el cual podrá estar conformado por seis u ocho personas.
3. Se selecciona una institución u organizaciones para realizar comparaciones, de manera que debe ser identificada como una empresa líder en el tipo de proceso que esté dispuesto a compartir con usted (por ejemplo, los sueldos de determinados puestos, prestaciones, beneficios, planes de carrera, medidas estratégicas que ha llevado a cabo ante la rotación de personal, etc.)
4. Seleccionar el método más efectivo para la búsqueda de información como cuestionarios, encuestas, entrevistas con los usuarios, bases de datos, etc.
5. Se debe contactar a la organización que se eligió, explicando el motivo de su visita o solicitud de información, para obtener el apoyo, fijando un lugar y fecha.
6. Se realizará una visita para obtener la información, mandando previamente al contacto las preguntas para que estén preparados al dar los datos solicitados.
7. Preguntar también acerca de los planes futuros acerca del proceso que está investigando.
8. Se debe estar preparado para compartir información sobre su propia empresa de acuerdo al proceso del que se está hablando.
9. Identificar diferencias y similitudes de la información recolectada.
10. Organizar la información o documentación en diagramas de flujo, formatos de matriz, cuadros comparativos, etc. Integrándose los resultados en un resumen de análisis.
11. Presentar los resultados al equipo de trabajo involucrado con el propósito de establecer nuevos objetivos, identificando las oportunidades de mejora.

5.3.2.2 Técnica Delphi

Objetivos de la Técnica:

- Permite la previsión de acontecimientos a partir del análisis de problemas complejos o situaciones inciertas.
- Realizar un análisis de profundidad.
- Su análisis se realizará con la participación de expertos en el tema.

Etapas en la Realización de la Técnica Delphi:

Etapa 1. Planeación. Se realizará la adaptación o delimitación del problema, planteándolo de manera general. Se desarrollarán los objetivos, determinación del tiempo, cronograma, sugerencia del escenario y grupo, etc.

Etapa 2. Selección. Se seleccionará a un grupo de expertos debidamente calificados, basándose en sus conocimientos, experiencia en el tema o se recurrirá a personas involucradas en el asunto de la rotación de personal (como la oferta-demanda del mercado laboral, características empresariales deseables para los candidatos potenciales, por ejemplo)

Etapa 3. Desarrollo. El equipo coordinador realizará un cuestionario en donde plantea distintas preguntas acerca del tema, permitiendo reconocer las amenazas y oportunidades actuales en la retención de los empleados. Se realizará la prueba del primer cuestionario para su análisis en la primera ronda.

Etapa 4. Análisis. Se analizarán las respuestas proporcionadas por los expertos en la primera ronda, lo cual posibilitará la integración de nuevas preguntas. Se envía el cuestionario a los expertos que participarán, ya sea por medio de internet o correo postal.

Al obtener las respuestas dadas por los expertos, se analizarán los datos nuevamente. En donde los resultados se remitirán a los involucrados para su consideración, teniendo la posibilidad de adjuntar nuevas preguntas. De manera que la retroalimentación será controlada, lo cual incluye que la obtención de los resultados de la ronda previa no se entregarán a los participantes, únicamente se seleccionará una parte de la información para circularla con los demás participantes. El proceso se repetirá las veces que sea necesario hasta la obtención de una estabilidad en las respuestas de los sujetos.

Etapa 5. Evaluación. Las respuestas emitidas por los expertos se presentarán estadísticamente, incluyendo promedios y grado de dispersión, mediante la realización de un informe para presentar las conclusiones.

5.3.2.3 Conferencia de Búsqueda

Objetivos de la Técnica:

- Abordar los problemas entre grupos de personas, organizaciones o entes sociales.
- Genera consciencia, comprensión y apoyo mutuo.
- Se definen rumbos y acciones a seguir.
- Facilita la participación activa ante un problema complejo para comprender sus dimensiones.
- Facilita la búsqueda de alternativas y soluciones del problema.
- Asegura la participación de los miembros involucrados en el problema.

Etapas en la Realización de la Conferencia de Búsqueda:

Etapa 1. Planeación de la sesión. Plantear los objetivos de la técnica, lo que se espera de la participación de los integrantes, elaborar un cronograma de actividades, instrucciones claras, forma en la que se seleccionarán a los integrantes y condiciones de trabajo, asignación de materiales (pizarrón o uso de hojas rotafolio, plumones, hojas, cinta adhesiva, plumas).

Etapa 2. Desarrollo de la sesión. El facilitador explicará el contenido y la dinámica de la técnica. Se analizará el tema por parte del grupo, a partir de la formación de subgrupos para la elaboración de resultados. Se ejecuta el ejercicio de visualización.

Etapa 3. Redacción de Conclusiones. Realización de las conclusiones por subgrupo.

Etapa 4. Elaboración de propuesta. En donde el grupo tendrá que responder sobre las principales restricciones y oportunidades para lograr el estado deseado.

Etapa 5. Selección de propuestas. El grupo seleccionará las propuestas más relevantes para trabajar en su posterior desarrollo.

Etapa 6. Sesión de conclusión. Se hace una última sesión en donde se elaboran conclusiones sobre la reunión.

Procedimiento de Aplicación de la Conferencia de Búsqueda:

1. Se seleccionarán los participantes, los cuales serán entre 30 y 60, por lo que sus integrantes tendrán el mismo nivel jerárquico para discutir sobre el tema de las variables que influirán positiva y negativamente en la rotación de personal de su organización.
2. Establecer una atmósfera de confianza entre los involucrados.
3. Se formarán los equipos entre cinco y diez personas, entregando sus respectivos materiales, de preferencia que los subgrupos trabajen en aulas distintas, reuniéndose únicamente en las sesiones generales.
4. Se les asignarán las preguntas relacionadas con identificar las variables que influirán en la desvinculación de empleados en escenarios futuros, así como posibles factores externos que generan la situación presente de desvinculación (como sueldos, prestaciones, competencia, por mencionar algunos). Por ejemplo:
 - Porqué razones externas piensan que los empleados salen de la empresa.
 - Qué factores externos favorecerán la estabilidad del empleado en la empresa.
 - Porqué razones externas los empleados podrían abandonar el trabajo actual.
 - Qué podría hacer la empresa para atraer más candidatos potenciales.
5. Se realiza también un análisis acerca de en dónde se encuentra en el presente con respecto a la rotación de personal de la empresa y hacia dónde va si continúa este problema, en donde el facilitador podrá apoyar al grupo por medio del uso de otras técnicas de visualización.
6. Se les pide a los integrantes que elaboren las conclusiones.
7. El grupo tendrá que responder sobre las características que influyen en el estado que se desea, así como sugerencias que indiquen cómo se puede llegar a ese estado en un tiempo de corto a mediano plazo.
8. Se les pide a los integrantes que registren las principales restricciones y oportunidades que permitan llegar al futuro deseado.
9. En una siguiente sesión se seleccionarán las propuestas más importantes y con el propósito de trabajar posteriormente en su desarrollo.
10. Se realiza una conclusión acerca de la reunión mediante un informe que incluya el proyecto, sus objetivos, los resultados, tiempo en que se realizó, contenido, actividades, participantes, etc.

5.3.2.4 Entrevista

Objetivos de la Técnica:

- Determinar los puntos importantes de opinión de una muestra de recién egresados de licenciatura.
- Detectar la información que proporcionan los seleccionados acerca de un “buen empleador”.
- Conocer las características de lo que ofrece un “buen empleador” a través de la opinión de egresados de licenciatura.

Las organizaciones deben estar informadas sobre las necesidades de las personas que buscan trabajo. Debido a que la información e imagen que recibe el individuo sobre la empresa puede tener una fuerte influencia en su decisión y estabilidad posterior.

Etapas en la Preparación de la Entrevista:

Etapa 1. Planeación. Determinar el objetivo de la entrevista para recabar información de las características de un buen empleador. Acordar quién se encargará en la realización de las entrevistas, realizar los cuestionarios para la entrevista, decidir en dónde se llevarán a cabo y cuál será la muestra.

Etapa 2. Desarrollo de Entrevista. Definir qué tan detallada será la entrevista, así como analizar la formulación de las preguntas.

Etapa 3. Aplicación de la entrevista. Recolección de los datos de acuerdo al cuestionario preparado previamente.

Etapa 4. Conclusiones. Determinar las respuestas recolectadas y agruparlas para su análisis posterior.

Procedimiento de Aplicación de la Entrevista:

1. Elaborar cuestionarios para entrevista que permitan identificar de manera externa a los jóvenes de recién ingreso para conocer sus intereses, necesidades, expectativas que ubican a una empresa como “atractiva” para laborar en ella, para identificar lo que (en algún

momento dado) podría influir en su estancia o estabilidad en una organización. Así como también detectar el tipo de imagen de la empresa que más llama su atención y porqué.

Por lo que se podrían integrar, de manera general, preguntas que tienen que ver con:

- Qué es lo que busca en una empresa.
- Imagen que proyecta la empresa en la que pretende laborar.
- Características de un buen empleador.
- Qué características o factores influirían en su estancia en una organización particular.
- Qué tipo de beneficios espera obtener de una empresa para laborar en ella.

2. Identificar la muestra para la recolección de información.

3. Hablar con alguna institución para evaluar a los alumnos que están por concluir la universidad o solicitar datos de recién egresados.

Se podría realizar comparando la opinión de ex alumnos de escuelas públicas y privadas.

4. Aplicar las entrevistas a los individuos.

5. Evaluar y analizar la información de acuerdo a las respuestas obtenidas.

6. Categorizar la información para realizar un informe final acerca de los resultados.

5.4 Información complementaria

Como técnicas adicionales que pueden emplearse en las organizaciones se encuentra el registro de ciertos comportamientos a través de la observación controlada (Arias, 1994), en donde el observador no va a intervenir en la producción del fenómeno, sino que se encargará de elaborar un registro y medición de algunos datos, como por ejemplo, se pueden inspeccionar conductas como el ausentismo, la cantidad de accidentes, faltas de los empleados, etc., los cuales pueden ser considerados para predecir una posible desvinculación de personal.

Arias (1994), hace mención acerca de la introspección y extrospección del administrador de recursos humanos, como por ejemplo, la introspección incluye la solicitud a los miembros de

la empresa sobre su opinión acerca de prestaciones, funciones, puesto, etc.; mientras que la extrospección incluye la obtención de índices de ausentismo, por ejemplo.

Otra de las alternativas en donde se puede complementar la información obtenida, se puede realizar durante la aplicación de la entrevista de salida (Capko, 2001), considerando lo siguiente:

Preguntar al ex empleado sobre lo que le hubiera gustado que hiciera la organización con respecto a la mejora de alguna política, programa, etc.; así como cuestionar sobre cómo se haría el trabajo más fácil o tolerable para el siguiente empleado, sobre qué se podría haber hecho para retenerlo, si la empresa ha sido justa y coherente con los empleados, el solicitarle algunas medidas que se pudieran llevar a cabo para que los empleados se mantengan en la organización, entre otros.

De igual manera, el siguiente cuadro especifica algunas preguntas a considerar para la búsqueda de información, las cuales se pueden emplear durante la realización de algún proceso definido como el reclutamiento y selección de personal.

<p>ANALISIS INTERNO</p> <p>Investigar en cómo los empleados perciben a la empresa y su opinión acerca de la misma.</p> <p>Me permite conocer qué gente es la que está saliendo de la empresa, sus razones, en qué departamentos hay mayor afluencia de personal, razones por las que los empleados continúan en la empresa y por las que no. Permite investigar los principales problemas y oportunidades del personal.</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>Empleados de nuevo ingreso, es importante preguntar sobre el porqué aceptaron la propuesta laboral.</p> <p>¿Qué les estamos ofreciendo y por lo cual están satisfechos?</p> <p>¿Qué hace a su organización un buen lugar de trabajo?</p>
	<p>DEBILIDADES</p> <p>Tomar en cuenta la opinión de los candidatos que ya no aceptaron la propuesta laboral como: ¿por qué rechazaron la propuesta? y ¿por qué motivo hubo un interés inicial en la empresa y no cubrió con sus expectativas?. Comportamientos disfuncionales o síntomas clave: disminución nivel de productividad, puntualidad, ausentismo, quejas, riesgos de trabajo, sabotaje, resistencia al cambio, accidentes, alteración en la dinámica del grupo en la organización, etc. Detectar características en común del personal que se está yendo de la organización (puesto, área, etc.). Políticas o procedimientos que obstaculizan procesos clave en evitar la rotación de personal.</p>
<p>ANALISIS EXTERNO</p> <p>Permite evaluar situación competitiva de la empresa de manera externa.</p> <p>Crear una imagen: ¿cómo quieren que perciban sus candidatos a su organización?</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Identificación de características que hacen atractiva la Organización (de manera externa). Factores clave de atracción.</p> <p>Puede recopilarse información a través de filtros que se realizan en el reclutamiento para conocer la opinión o el conocimiento que tiene el candidato sobre la empresa (beneficios que son atractivos para el candidato, por ejemplo)</p> <p>Imagen que proyecta la empresa a los candidatos.</p> <p>Investigar aspectos como el índice de desempleo. Conocer el mercado laboral. Participación en el mercado laboral.</p>
	<p>AMENAZAS</p> <p>El impacto que tiene en los candidatos potenciales las características de otras empresas o competidores del mismo ramo (sueldos, prestaciones, etc.). Situación económica, geográfica, sociocultural, oportunidades de empleo. Posibilidades de expansión. Creciente o decreciente demanda del mercado. Disponibilidad de candidatos.</p>

Elaboración propia.

CONCLUSIONES

El análisis de la rotación de personal debe considerarse e integrarse como parte de la planeación estratégica, debido a la influencia que tiene en la consecución de los objetivos generales. Para facilitar la detección de las principales causas por medio de una base sólida (utilizando técnicas, instrumentos y diversas fuentes de información), que posibilite la ejecución de las estrategias, cuyo resultado podrá reflejarse en la disminución de costos internos y externos, alcanzando y contribuyendo en los objetivos organizacionales, reevaluación de políticas, programas que eran poco eficientes, etc.

Por lo que esta propuesta surge ante la necesidad de algunas organizaciones por determinar las causas reales de rotación de personal a partir de diversos procedimientos (Tamayo, 2008), así como de introducir el cambio (a través de las estrategias) con el fin de lograr sus objetivos. Lo cual va a ser realizado a partir de la elaboración de un diagnóstico que permitirá conocer la situación actual de la organización y la especificación de las variables implicadas en la rotación de personal. Por lo tanto, en esta etapa analítica se recolecta información a través de diferentes procedimientos que aseguren la obtención de datos confiables.

Por lo que, la aproximación de esta propuesta pretende el proporcionar respuestas a cuestionamientos a través del uso de técnicas cualitativas, cuyo propósito es acercarse a la realidad de alguna situación particular.

Es por ello que debe considerarse que al aplicar técnicas o usar diversas fuentes de información para adquirir datos relacionados al problema de la rotación de personal, deben considerarse los procesos que intervienen en la búsqueda, vigilando tres aspectos fundamentales: 1) saber cómo se aplican las técnicas, 2) conocer los alcances y limitaciones de las técnicas, instrumentos y fuentes de información que se emplearán y 3) seleccionar las más apropiadas de acuerdo a los recursos y capacidades de la organización.

La aportación de información a través de las técnicas cualitativas se deriva de la participación de los individuos de la empresa, debido al carácter interactivo, constructivo y subjetivo que las describe. Lo cual genera la inclusión de ideas, experiencias, opiniones, alternativas, etc. del personal involucrado, el cual igualmente contribuye a la realización de un diagnóstico a partir de sus aportaciones. Ya que está documentado que la utilización

efectiva de los grupos, tiene la ventaja de potencializar las capacidades individuales y ofrece el mejorar el rendimiento de cualquier organización (Chico, 1999)

El desarrollo de la propuesta puede tener un impacto positivo en la búsqueda de información relacionada a las variables causantes de la rotación de empleados, ya que, considerando que el diagnóstico se elaboró mediante un análisis y aplicación de diferentes métodos, se espera que la información proporcionada por los mismos sea factible para suministrar un siguiente desarrollo e implementación estratégico. Es por ello que la base primordial del proceso debe iniciar con clarificar y obtener mediante una indagación exhaustiva y viable los factores que participan en la generación de la rotación de personal, así como aquellos que propician la estancia del empleado dentro de la organización.

Con el objetivo de que la propuesta aquí vertida sea de orientación a las empresas que busquen prevenir o disminuir la desvinculación de personal, y, al mismo tiempo promover la importancia de realizar periódicamente y de manera cuidadosa un análisis situacional con respecto al personal, verificando su opinión y satisfacción dentro de la organización, cuya retroalimentación determinará los puntos fuertes y débiles de la compañía con respecto a su estancia, permitiendo una examinación del lugar de trabajo de acuerdo a su perspectiva, detectándose aquellos factores que lo describen como un buen empleador. Por lo que esta propuesta se encarga de dar alternativas de aplicación para descubrir la información que se pretende. Ya que, al contar con un diagnóstico realizado de manera efectiva, repercutirá en la elaboración posterior de estrategias que se encargarán de contrarrestar los efectos negativos de la rotación.

Es por ello que se debe orientar a los psicólogos laborales a fortalecer el trabajo del diagnóstico de la problemática existente (en este caso, la rotación de personal) en las empresas, con el objetivo de desarrollar correctamente las estrategias correspondientes para asegurar la continuidad y permanencia del recurso humano en las organizaciones.

Al tratarse de una investigación documental, el sustento y análisis depende del marco teórico descrito, incluyendo la evidencia de aplicación de las técnicas propuestas en el campo de investigación, lo cual agrega valor al planteamiento metodológico detallado.

Al no ejecutarse esta propuesta a un escenario específico, limita obtener una evaluación acerca de su efectividad, por lo que se sugiere para futuras investigaciones (y para la

ampliación del tema) adaptarse a un estudio de campo en donde el plan se ejecute en alguna empresa para evaluar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con respecto a las variables que propician la desvinculación de empleados, con el objetivo de ampliar el conocimiento sobre el tema del diagnóstico causal. Así como también analizar qué tanta información confiable se puede obtener a partir de las técnicas cualitativas como procedimientos adicionales a los datos obtenidos por medio de otros métodos de investigación.

REFERENCIAS

- Abell, D.; Hammond, J.S. (1989). *Planeación Estratégica de Mercado. Problemas y Enfoques analíticos*. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
- Ahumada, F. L. (2001). *Teoría y Cambio en las Organizaciones. Un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional*. Recuperado de <http://www.euv.cl>
- Al-Sakarnah, B. y Abdelgader, F. (2009). Unraveling the relationship between employees' perception to organization and turnover intentions: exploring the mediating effects of trust to organization. *Internal Journal of Business and Management*, 4 (10), 177-183.
- Allen, D. G., Bryant, P., y Vardaman, J. (mayo, 2010). Retaining talent: Replacing Misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 48-64.
- Alles, M. (2007). *Gestión por Competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Álvarez, C. B. (2003). Diseño y aplicación de un Plan Estratégico de Recursos Humanos. La experiencia práctica de DHL Internacional España. *Gestión de Recursos Humanos*, 162, 42-48. Recuperado de www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura...10/DHL.pdf
- Álvarez, H. F. (1997). *Teoría de las Organizaciones*. Argentina: Ediciones Eudecor.
- Álvarez-Gayou, J. (2009). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.
- Ares, A.P. y Gómez, F. (2003). *Conductas de Ciudadanía Organizacional y la Confianza en la Construcción de Equipos de Trabajo*. Escuela Universitaria de Trabajo Social, Madrid. Recuperado de [http:// eprints.ucm.es](http://eprints.ucm.es)
- Arias, F. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas.
- Arias, G. (1986). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.
- Arranz, A. (1995). *Planeación Estratégica Integral*. México: Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, S.C.

- Arribas, M.C. (2004). Diseño y Validación de Cuestionarios. *Matronas Profesión*. 5 (17), 23-29. Recuperado de <http://www.enferpro.com>
- Avey, J. B., Luthans, F. y Jensen, S. M. (2009). Psychological Capital: A positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover. *Human Resource Management*, 48 (5), 677-693.
- Ballivian, R.A. (2006). El Factor Humano en las Organizaciones. ¿Clave de éxito?. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/>
- Bardán, E. C. (2002). *Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México. Evolución, Funcionamiento y Problemática*. Recuperado de <http://www.senado.gob.mx/iilsen/content/lineas/docs/varios/MPYMEM.pdf>
- Barrick, M. R., Zimmerman, R. D. (2005). Reducing Voluntary, Avoidable Turnover Through Selection. *Journal of Applied Psychology*, 90 (1), 159-166. doi: 10.1037/0021-9010.90.1.159.
- Barrick, M. R., y Zimmerman R. D. (abril, 2009). Hiring for Retention and Performance. *Human Resource Management*, 48 (2), 183-206.
- Basave, J. (2000). *Empresas mexicanas ante la Globalización*. México: Grupo Editorial Miguel Angel Porrúa.
- Bohlander, G. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
- Boxwell, R.J. (1995). *Benchmarking para competir con ventaja*. México: Mc Graw Hill.
- Brown, J.A. (1954). *La Psicología Social en la Industria*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Bureau of Business Practice. (1977). *Cómo evitar la Rotación de Personal*. México: Serie Administrativa Dinámica.
- Calivá, J. (2009). *Manual de Capacitación para Facilitadores. Centro del Liderazgo para la Agricultura*. Recuperado de <http://es.scribd.com/doc/63675360/24/Trabajo-en-grupo-con-la-tecnica-PHILLIPS-66>

- Capko, J. (2001). Identifying the Causes of Staff Turnover. *Family Practice Management*. 8 (4). 29-33. Recuperado de <http://www.aafp.org>
- Carmeli, A., y Weisberg, J. (junio, 2006). Exploring Turnover Intentions among Three Professional Groups of Employees. *Human Resource Development International*, 9 (2), 191-206.
- Chau, S., Dahling, J., Levy, P. y Diefendorff, J. (2009). A predictive Study of Emotional Labor and Turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 1151-1163. doi: 10.1002/job.617.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Santa Fé de Bogotá. Mc Graw Hill.
- Chico, P. (1999). *Desarrollo Organizacional*. México: Plaza y Valdés Editores. 1ª ed.
- Chiesa, M. y Hobbs, S. (2008). Making sense of social research: How useful is the Hawthorne Effect?. *European Journal of Social Psychology*, 38, 67-74.
- Chinchilla, N. (1996). *Lo que deberían saber los Directores Generales y los profesionales de RRHH sobre la Rotación de Directivos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Cohen, A., y Golan, R. (abril, 2007). Predicting Absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes. *Career Development International*, 12 (5), 416-432.
- Cole, M. S., y Bruch, H. (2006). Organizational Identity Strength, Identification, and Commitment and their relationships to Turnover Intentions: Does organizational hierarchy matter?. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 585-605. doi: 10.1002/job.378
- Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI). 2006. *Las pequeñas y Medianas Empresas en México. Manual del Participante*, 32-37. Recuperado de www.cipi.gob.mx/
- Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX, 2002). *Importancia de la empresa en la Sociedad. Manual del Participante*, 32-37. Recuperado de www.coparmex.org.mx/

- Coronado, I. (2005, Noviembre, 30). Costo de Rotación de Recursos Humanos como instrumento de Control Gerencial. *Simposio efectuado en IX Congreso Internacional de Costos*. Florianópolis, Brasil.
- Cozby, P.C. (1997). *Métodos de Investigación del comportamiento*. México: Mc Graw Hill.
- Daft, R. (1997). *Organizaciones. El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México: Limusa.
- Davis, K. (2002). *Comportamiento Humano en el trabajo*. México: Mc Graw Hill.
- De Las Nieves, S. G. (2003). Técnicas participativas para la planeación. México. Recuperado de http://www.capac.org/web/Portals/0/biblioteca_virtual/doc004/
- De León, G.; Aguilar, A.; Alvarado, F. y Hermsillo, J. (2009). La técnica del benchmarking estratégico y su aplicación a los agronegocios. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 13 (24). 836-848.
- Delahanty, G. (1997). *La marca de Lewin en grupos e instituciones*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Dibble, S. (1999). *Conserve a sus empleados valiosos. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*. México: Oxford.
- Dolan, S. (2003). *La Gestión de los Recursos Humanos. Preparando profesionales para el Siglo XXI* (2ª ed.). Colombia: Mc Graw Hill.
- Duggan, B., y Horton, D., (junio, 2004). Strategic Recruitment and Retention: Competitive Advantage and Return on Investment. *Business Voice*, 1-4. Recuperado de www.marathonhrcg.com
- El Ergonomista. (2004). *Consumidor: Actitudes y cambio de actitudes*. Recuperado de <http://www.elergonomista.com/marketing/mk11.html>
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D.R., Lee, T., Holtom, B., y Harman, W. (2009) Turnover Contagion: How coworkers' job embeddedness and job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 545-561.

- Fernández, R., Castresana, J. I. y Fernández, N. (2006). Los Recursos Humanos en la Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad. *Cuadernos de Gestión*, 6 (1), 63-80.
- Flores, C. (2004). *Evaluación de las condiciones de trabajo como medio para prevenir la rotación de personal en una empresa comercializadora* (Tesis de Licenciatura). Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Flores, R., Abreu, J.L. y Badii, M.H. (marzo, 2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 3 (1), 65-99.
- French, W. y Bell, C. (1996). *Desarrollo Organizacional. Aportaciones del a ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice Hall.
- Friedman, R. y Holtom, B. (2002). The effects of Network Groups on minority Employee Turnover Intentions. *Human Resource Management*, 41 (4), 405-421.
- Gaertner, K. N., Nollen, N., y Stanley, D. (mayo, 1992). Turnover Intentions and Desire Among Executives. *Human Relations*, 45 (5), 447-460.
- García, B.R. y Rivas, L.A. (2007). A turnover perception model of the general working population in the Mexican cross-border assembly (maquiladora) industry. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 17 (29), 107-113.
- García, D. (2004). *Análisis Estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa (Estado de Veracruz)*. México: Servicio de Publicaciones Universidad de Cantabria.
- García, F. W. y Medina, S. (2007). *Diagnóstico Organizacional para detectar causas de Rotación de Personal en una empresa textil* (Tesis de Licenciatura). Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- García, L. (1997). *Asesoría en Recursos Humanos para reducir el índice de Rotación de Personal en una planta textil* (Tesis de Licenciatura). Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México.

- García, M., Rodríguez, C., Díaz, J. y Estrada, J. (1988). *El trabajo en equipo. Productividad y calidad de vida en el trabajo*. México: SITESA.
- García-Tenorio, J., García, M., Pérez, M., Sánchez, I. y Santos, M. (2006). *Organización y Dirección de Empresas*. España: Thomson.
- Garfield, C. (1992). *En la reestructuración actual de las empresas... Los empleados son primero*. México: Mc Graw Hill.
- Garrido, S. (2003). *Dirección Estratégica*. España: Mc Graw Hill.
- Gómez, A. y Ballesteros, P. (2003). Un enfoque de la Administración del Desarrollo Humano en la Dinámica Organizacional de Hoy. *Scientia et Technica*. 22, 113-118. Recuperado de www.utp.edu.co/php/revistas
- González, M. (2004). *La Rotación de Personal como elemento laboral que afecta la Misión de la Organización*. Recuperado de cdigital.dgb.uanl.mx
- Goodstein, L; Nolan, T. y Pfeiffer, J.W. (1998). *Planeación Estratégica aplicada. Cómo desarrollar un plan que realmente funcione*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Gould, A. (2009). Fast Food Work: An Empirical Perspective of Ideal Employees. *Industrial Relations*, 64 (3), 376-398.
- Gresing-Pophal, L. (2006). Glad To See You Go: The benefits of Employee Turnover. *Office Dealer and Office Solutions. The Magazines for All Things Office*, 1-4. Recuperado de www.krysalis.com
- Group Innovation Tools (2007). Creativity at Work Editor. Recuperado de <http://creativity.atwork-network.com/2007/10/14/group-innovation-tools-discussion-66>
- Guerin, W. (1992). *Planeación Estratégica de los Recursos Humanos*. Colombia: Fondo Editorial.
- Guerrero, J., Cañedo, R., Rubio, S., Cutiño, M. y Fernández, D. (2006). *Calidad de Vida y Trabajo. Algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina*. 4 (4). Recuperado en: <http://scielo.sld.cu>

- Gutiérrez, M. (2007). *Administración para la Calidad. Conceptos administrativos del control total de calidad* (2ª ed.). México: Limusa.
- Gutiérrez, S. y Rubio, M. (2008). Relación entre Gestión de la Calidad Total y Dirección de Recursos Humanos en la Pequeña y Mediana empresa. La necesidad de un cambio en la cultura. *Revista Internacional de la Pequeña y Mediana Empresa*, 1 (2), 1- 22.
- Haines, V.Y., Jalette, P., y Larose, K. (enero, 2010). The influence of human resource management practices on employee voluntary turnover rates in the Canadian non governmental sector. *Industrial and Labor Relations Review*, 63 (2), 228-246.
- Hamburger, F. A. (2007). Ética y Responsabilidad Social de las Empresas. *Management*, 16 (28), 109-124
- Harris, O. J. (1992). *Administración de Recursos Humanos. Conceptos y Conducta Interpersonal y casos*. México: Limusa.
- Hassan, H. (2010). The Relationship between Firms' Strategic Orientations and Strategic Planning Process. *International Journal of Business and Management*, 5 (11), 35-49.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J.W. (2007). *Administración. Un enfoque basado en competencias* (10ª ed.). México: Thomson.
- Herrera, H. (2007). El Diagnóstico Administrativo. Recuperado de <http://gestiopolis.com>
- Holtom, B. C., Mitchell, T.R., Inderrieden, E. J, y Lee, T. W. (2005). Shocks as Causes of Turnover: What they are and how Organizations can manage them. *Human Resource Management*, 44 (3), 337-352.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-872.
- Instituto Politécnico Nacional (2004). Diagnóstico por Comparación (Benchmarking) aplicado a Instituciones de Educación Superior de México. México. Materiales para la Reforma. Recuperado de www.ipn.mx

- Ito, M. E. y Vargas, B. (2005). *Investigación cualitativa para psicólogos. De las ideas al reporte*. México: Miguel Ángel Porrúa.
- Johnson, G. (1999). *Dirección Estratégica. Análisis de las Estrategias de las Organizaciones*. (3ª ed.) España: Prentice Hall.
- José, A. (2002). *Filosofía de la Administración. Orígenes, Evolución y Aplicación en la Dirección de las Organizaciones Mexicanas* (Tesis de Maestría). Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Kacmar, M.; Andrews, M.; Van Rooy, D.; Steilberg, R. C.; Cerrone, S. (2006). Sure Everyone Can Be Replaced...But at what cost? Turnover as a Predictor of Unit-Level Performance. *Academy of Management Journal*. 49 (1), 133-144.
- Kaye, B; Jordan, S. (2000). *Ámelos o piérdalos. Cómo lograr que los mejores empleados se queden en su empresa*. México: Pearson Educación.
- Keisen Consultores (2011). Conferencia de Búsqueda. Recuperado de <http://www.keisen.com/portal/conferencia-de-busqueda/>
- Keng-Howe, I., y Chong, P. (diciembre, 1999). Effects of Strategic Human Resource Management on Strategic Vision. *International Journal of Human Resource Management*, 10 (6), 1031-1045.
- Kerlinger, F. (2002). *Investigación del Comportamiento* (4a. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Khatri, N., Budhwar, P., y Fern. C. (1996). *Employee Turnover: Bad Attitude or Poor Management*. 1-42. Recuperado de www.ntu.edu.sg/nbs/sabre/working.../12-99.pdf
- Kirschenbaum, A., y Mano-Negrin, R. (1999). Underlying Labor Market Dimensions of Opportunities: The case of Employee Turnover. *Human Relations*, 52 (10), 1233-1255.
- Klinvex, K. (2002). *Contrate a los No. 1*. España: Mc Graw Hill.
- Köszegi, L. (1978). Rotación de la Mano de Obra y Estructura del Empleo en países socialistas de Europa. *Revista Internacional del Trabajo*, 97 (2), 229-245.

- Kuean, W.L., Kaur, S., y Wong, E.S.K. (2010). The Relationship between Organizational Commitment and Intention to Quit: The Malaysian Companies Perspectives. *Journal of Applied Sciences*, 10(19), 2251-2260.
- Lee, T.H., Gerhart, B., Weller, B., y Trevor, C.O. (2008). Understanding Voluntary Turnover. Path-specific job satisfaction effects and the importance of unsolicited job offers. *Academy of Management Journal*, 51 (4), 651-671.
- Lewin, J.E. y Sager, J.K. (2010). The Influence of Personal Characteristics and Coping Strategies on Salesperson' Turnover Intentions. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 30 (4), 355-370. doi: 10.2753/PSS0885-3134300405.
- Limón, P. (2000). *El desarrollo organizacional como herramienta para el crecimiento de pequeñas empresas mexicanas* (Tesis de Licenciatura). Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México. México.
- Littlewood, H. F. (2006). Antecedentes de la Rotación Voluntaria de Personal. *Investigación Administrativa*, 97 (35), 7-25.
- López, S. A. (2006). La planeación Estratégica en la pequeña y mediana empresa: Una revisión bibliográfica. *EconoQuantu*, 2 (1), 141-164.
- Mamani, A., Obando, R., Uribe, A. M. y Vivanco, M. (2007). Factores que desencadenan el Estrés y sus consecuencias en el Desempeño Laboral en Emergencia. Recuperado de <http://revistas.concytec.gob.pe/pdf/rpoe/v3n1/a07v3n1.pdf>
- Marichal, C. y Cerutti, M. (2005). *Historia de las grandes empresas en México 1850-1930*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Martin, J. E., Charles, K. E., Sinclair, R.R. (2006). Work Schedules and Employee Turnover. Recuperado de www.swdsi.org/swdsi07/2007_proceedings/papers/448.pdf
- Martínez, A. P. (2009). El análisis DAFO en el Técnico Superior de Animación Sociocultural (TASOC): Una aproximación. Recuperado de <http://quadernsanimacio.net>, No. 10, ISSN 1698-40.

- Martínez, L. y Sánchez, B. (2001). *El Clima Organizacional y la Percepción de la Calidad en la Atención Médica* (Tesis de Licenciatura). Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Martínez, R. P. (2001). *Influencia del Clima Laboral sobre la Rotación de Personal en una Empresa de la Iniciativa Privada* (Tesis de Licenciatura). Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Medina, F. S. (2007). *Diagnóstico Organizacional para detectar las causas de Rotación de Personal en una empresa Textil*. (Tesis de Licenciatura inédita). Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Melamed, A. (2006). *Empresas Depredadoras. Recursos Humanos no tan humanos* (1ª ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Méndez, J.S. (2007). *La economía en la empresa* (3ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Méndez, J. S., Monroy, B. F., y Zorrilla, A. S. (1986). *Dinámica Social de las Organizaciones*. México. Mc Graw Hill.
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la Rotación de Personal?. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 48, 104-109.
- Millán, R.G. (2006). *Rotación de Personal*. Universidad Autónoma Metropolitana. Recuperado de <http://docs.google.com>
- Morrell, K., Loan-Clarke, J., y Wilkinson, A. (2004). The Role of Shocks in Employee Turnover. *British Journal of Management*, 15, 335-349.
- Mowday, R. T. (1984). Strategies for Adapting to High Rates of Employee Turnover. *Human Resource Management*, 23 (4), 365-380.
- Murillo, J. (2004). Cuestionario y Escalas de Actitudes. Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de www.uam.es/personal_pdi/stmaria/.../Apuntes%20Cuestionario.pdf
- Navarro, M. S. (1999). *Importancia del departamento de Recursos Humanos en mantener bajo control la rotación de personal como un proceso para elevar la productividad de las*

empresas (Tesis de Licenciatura). Universidad Don Vasco. Escuela de Administración y Contaduría. Uruapan, Michoacán.

Neale, P., Thapa, S., y Boyce, C. (2006). Preparing a Case Study: A Guide for Designing and Conducting a Case Study for Evaluation Input. *Pathfinder International Tool Series*. Recuperado de http://www.pathfind.org/site/DocServer/m_e_tool_series_case_study.pdf

Newstrom, J.W. y Scannell E. (1993). *100 Ejercicios para Dinámica de Grupos. Una estrategia de aprendizaje y enseñanza*. México: Mc Graw Hill.

Olsen, E. (2007). *Strategic Planning for Dummies*. Estados Unidos: Wiley Publishing, Inc.

Ongori, H. (junio, 2007). A review of the literature on employee turnover. *African Journal of Business Management*, 49-54.

Ortega, F. (2008). El Método Delphi, prospectiva en Ciencias Sociales. A través del análisis de un caso práctico. *Revista de Universidad EAN*, 64, 31-54.

Pacheco, A. y Cruz, M. (2008). *Metodología crítica de la Investigación Lógica, procedimientos y técnicas*. México: Grupo Editorial Patria.

Paré, G., Tremblay, M., y Lalonde, P. (septiembre, 2000). The Impact of Human Resources Practices on it Personnel Work Attitude, Extra-role behaviors and Turnover Intentions. *École des Hautes Études Commerciales de Montréal*. 1-13. Recuperado de www.2.hec.ca/gresi/documents/cahier0007.pdf

Pearson, C. A. (abril, 1995). The Turnover Process in Organizations: An Exploration of the Role Met-Unmet Expectations. *Human Relations*, 48 (4), 405-420.

Peña, V. y Zumelzu, L. (2006). *Brainstorm: Pasado, Presente y Futuro*. Universidad Técnica Federico Santa María. Chile. Recuperado de www.alumnos.inf.utfsm.cl

Pérez, M. (2008). *Turnover Intent* (Tesis de Licenciatura). University of Zurich. Recuperado de www.hrm.uzh.ch/static/fdb/uploads/da_myleneperez.pdf

Perrow, C. (1992). Una Sociedad de Organizaciones. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 59 (92), 19-55.

- Pinto, R. (2000). *Planeación Estratégica de Capacitación Empresarial. Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio*. México: Mc Graw Hill.
- Pleskac, T. J., Keeney, J., Merritt, S. M., Schmitt, N., y Oswald, F. L. (2010). A Detection Model of College Withdrawal. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Recuperado de www.elsevier.com/locate/obhdp
- Puga, C. (1995). *México: Empresarios y Poder*. México: Miguel Angel Porrúa.
- Ramlall, S. (2003). Managing Employee Retention as a Strategy for Increasing Organizational Competitiveness. *Applied H.R.M. Research*, 8 (2), 63-72.
- Rehm, R. y Cebula, N. (1996). The Search Conference Method for Participative Planning. Recuperado de www.elementsuk.com/libraryofarticles/searchconference.pdf
- Rodríguez, C. (1998). *La conferencia de Búsqueda en el contexto organizacional mexicano: Reunión de reflexión y diseño* (Tesis de Maestría). Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México.
- Rodríguez, F. y Alcover, C. (2004). *Técnicas Grupales en contextos organizacionales*. Madrid: Psicología Pirámide.
- Rodríguez, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. México: Thomson.
- Rovira, B. (2008). ¿Qué es el estrés laboral?. Recuperado de http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrhh/estres_laboral.aspx
- Rueda, I. (1997). *Las empresas integradoras en México*. México: Siglo Veintiuno Editores.
- Rueda, P. I. (2001). *Las Micro, Pequeña y Mediana Empresas en México en los años noventa*. México: UNAM.
- Ruiz, C. (2005). Construcción de Cuestionarios. Programa Interinstitucional Doctorado en Educación. Recuperado de <http://www.carlosruizbolivar.com>
- Ruiz, M. C. (2007). Teorías de la Organización. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com>
- Sachse, M. (1990). *Planeación Estratégica en Empresas Públicas*. México: Editorial Trillas.

- Salinas, O.J. (2001). Las Organizaciones, entes vivos en la Sociedad. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com>
- Sallan, J. M., Simo, P., Fernández, V. y Enache, M. (diciembre, 2009). Estudio de la Relación entre el Compromiso Organizativo y la intención de abandonar la Organización: Modelo de dos componentes de Compromiso de Continuidad. *Cuadernos de Gestión*, 10 (2), 15-28.
- Samad, S. (2006). The Contribution of Demographic Variables: Job Characteristics and Job Satisfaction on Turnover Intentions. *The Journal of Human Resource and Adult Learning*, 12-20. Recuperado de www.jimsjournal.org/1.pdf
- Sánchez, G. (2003). *Técnicas Participativas para la Planeación*. México: FICA.
- Sánchez, M.; Chaminade, C. y Escobar, C. (1999). En busca de una Teoría sobre la Medición y Gestión de los Intangibles en la Empresa: Una aproximación Metodológica. *Revista Economiaz*, 45, 188-213.
- Shahnawaz, M. G., y Jafri, M.H. (diciembre, 2009). Job Attitudes as Predictor of Employee Turnover among Stayers and Leavers/Hoppers. *Journal of Management Research*, 9 (3), 159-166.
- Shahzad, K., Hayat, K., Abbas, M., Bashir, S., y Rehman, K. (enero, 2011). Antecedents of Turnover and Absenteeism: Evidence from Public Sector Institutions of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2 (9), 108-120.
- Shaw, J. D., Dinnen, B. R., Fang, R., y Vellella, R. F. (2009). Employee-Organization Exchange Relationships, HRM Practices, and Quit Rates of Good and Poor Performers. *Academy of Management Journal*, 52 (5), 1016-1033.
- Slávik, S. (2010). Process and Content Analysis of Strategic Planning in Enterprises in Slovakia. *Original Scientific Paper*, 7 (2), 91-98.
- Smith, J. E. (2005). Improving Organizational Commitment and Retention. Recuperado de www.aha-solutions.org/aha.../RetentionWhitePapeTestSource.pdf

- Smyth, R., Zhai, Q., y Li, X. (2009). Determinants of turnover intentions among Chinese off farm migrants. *Econ Change Restruct*, 42, 189-209.
- Sotomayor, I. (2001). *Las nuevas tecnologías de información en las organizaciones mexicanas*. México: Ediciones Taller Abierto.
- Suksri, T. (2003). An Analysis of Employee High Turnover: Causes and Interventions. A case of Study of ACSI (Thailand). Master Degree in Business Administration. *The University of the Thai Chamber of Commerce*. Thailand.
- Tamayo, Porfirio (2008). *Modelos Teóricos e Investigaciones sobre Rotación de Personal*. México: PAC.
- Tan, H.H., Tan, C.S. (2000). Toward the differentiation of trust in supervisor and trust in organization. *Social and Psychology Monographs*, 126, 241-260.
- Tejeda, G. (2009). *Programa de Selección para reducir la rotación de personal de manufactura en una empresa de Estados Unidos de América*. (Tesis de Licenciatura). Facultad de Psicología. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- Theisen, G. (1972). La mexicanización de la industria en la época de Porfirio Díaz. *Foro Internacional*. 12 (4) 197-506. Recuperado de <http://www.jstor.org/pss/27753546>
- Thompson, A. y Strickland, A.J. (2004). *Administración Estratégica. Textos y Casos* (13ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Thompson, I. (2007). Tipos de Organizaciones. Recuperado en: <http://www.promonegocios.net/empresa/tipos-organizaciones.html>
- Tiamiyu, L., y Disner, J. (2009). A Study of the Voluntary External Turnover of Internal Auditors. Recuperado de www.theiia.org/download.cfm?file=86662
- Topa, G. y Morales, F. (2006). Identificación Organizacional y proactividad personal en grupos de trabajo: Un modelo de Ecuaciones Estructurales. *Anales de Psicología*, 22 (2), 234-242.

- Topa, G. y Palací, J. F. (2005). La ruptura del Contrato Psicológico entre los soldados profesionales españoles y su relación con la decisión de permanecer o abandonar. *Revista de Psicología Social*, 20 (1), 45-60.
- Torres, Z. (2008). *Administración Estratégica*. México: Grupo Editorial Patria.
- Tripier, B. (2002). *Benchmarking*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/48/bmk.htm>
- Urdaneta, O. (2005). *Psicología Organizacional aplicada a la Gestión del Capital Humano* (2ª ed.) Colombia: 3R Editores.
- Valdés, L. (2005). *Planeación Estratégica con Enfoque Sistémico*. México: Fondo Editorial FCA.
- Valles, M.S. (2000). *Técnicas cualitativas de Investigación Social. Reflexión Metodológica y Práctica Profesional*. Madrid: Síntesis Sociológica.
- Velando, M. E. (2004). El proceso de Abandono Voluntario: Revisión de las Principales Aportaciones realizadas en la Literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10 (3), 157-169.
- Vicens, E., Poler, R., Albarracín, J.M. y Palmer, M.E. (1997). *Métodos Cuantitativos*. Vol. II. Universidad Politécnica de Valencia, España.
- Vicorino, L. y Flores, F. (2006). Perspectivas en la Sociología de las Organizaciones para el Estudio de la Supervisión Escolar. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*. 7 (14), 243-275. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx>
- Vinyamata, Eduard (2004). *Guerra y Paz en el Trabajo. Conflictos y Conflictología en las Organizaciones*. Universitat de Valencia, España.
- Wainerman, C.H, Stevens, S.S, Thorndike, R.L, Cronbach, L., Meehl, P. y Likert, R. (1976). *Escalas de medición en Ciencias Sociales*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.

- WeiBo, Z., Kaur, S., y Zhi, T. (Julio, 2010). A critical review of Employee Turnover Model and Development in perspective of Performance. *African Journal of Business Management*, 4 (19), 4146-4158.
- Williamson, G. (2009). SWOT Analysis. Recuperado de <http://www.speech-therapy-information-and-resources.com/swot-analysis.html>
- Williamson, N. C. (mayo, 1983). A method for determining the causes of salesperson turnover. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 26-35.
- Winterton, J. (2004). A conceptual Model of Labour Turnover and Retention. *Human Resource Development International*, 7 (3), 371-390.