



**BIBLIOTECA FRAY ALBERTO MONTEALEGRE GONZÁLEZ
RAE**

1. TIPO DE DOCUMENTO:

Trabajo de grado para optar por el título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS.

2. TITULO:

ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO DE LA INFLUENCIA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS.

3. AUTORES:

Lina Marcela Castro Cuervo, Julio Alberto Caldas.

4. LUGAR:

Bogotá, D.C.

5. FECHA:

Enero 2012.

6. PALABRAS CLAVE:

Rotación de Personal, Productividad, liderazgo, recursos humanos

7. DESCRIPCION DEL TRABAJO:

Esta monografía pretende realizar un acercamiento analítico a los conceptos, opiniones, investigaciones, modelos y demás conceptos investigativos que se ha realizado con respecto al paradigma de ¿si realmente influye la rotación del personal en la productividad de las empresas?, adoptando como base la realización de una Bibliometría desarrollada en matrices con las referencias de: autores, revistas, libros y bases de datos por vía Internet; extrayendo de estas los hallazgos más relevantes que se identifiquen con el tema, para poder soportar de una fuente teórica confiable la investigación a realizar, también se busca establecer las causas y/o consecuencias de este paradigma para que sea evaluado y analizado.

Se busca que a través de la Bibliometría, se logre determinar cómo influye la rotación de personal en la productividad, además que se use como metodología de investigación para nuevas hipótesis de acuerdo al tema en referencia, dado que hay un escaso número de investigaciones emprendidas en este campo específico, comparados con otros temas de interés administrativo, de los cuales existe mucho más material de investigación, teniendo en cuenta que hay conceptos “antiguos”, y sabiendo que es un tema importante para las organizaciones, se espera contribuir con un estudio serio y de actualidad que logre dar una óptica actual de la situación.

8. LINEAS DE INVESTIGACION:

Línea de Investigación de la USB: Administración de Recursos Humanos

Sub línea de Facultad de Ciencias Empresariales: Efectos del sistema de recursos humanos

Campo Temático del Programa: Influencia de la Rotación de Personal en la Productividad

9. FUENTES CONSULTADAS:

- Arias Galicia, F. (1990). *Administracion de Recursos Humanos*. Ed. Trillas.
- Arthur, J. (1992). *The link between business strategy and industrial relations system in American steel minimills*.
- Arthur, J. (1994). *Effects of human resource system on manufacturing performance and turnover*.
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource strategy*.
- Bartel, A. (2004). *Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking*.
- Batt, R. (2002). *Managin customer services: Human resorce practices, quit rates, and sales growth*.
- Batt, R., & Colvin, A. (2002). *Employee voice, human resource practices, and quit rates: Evidence from the telecommunications industry*.
- Becker, B., & Huselid, M. (2006). *Strategichuman resource management: Where do we go from here?*
- Bingley, P., & Westergaard Nielsen, N. (2004). *Personnel policy and profiet*. Journal of business Research.
- Blake, R., Mount, J., & Williams, M. (1981). *The Academic Administrator*. Ed. Jossey - Bass Publishers.
- Brockband, W. (1999). *If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR´s contributions to competitive advantage*.
- Broschak, J., & Davis Blake, A. (2006). *Mixing standard work and nonstandard deals: The consequences of heterogeneity in employment arrangements*.
- Butler, J. (1988). *Human Resource Management as a Driving Force in Business Strategy*. *Journal of General Management*.
- Capelli, P., & Neumark, D. (2001). *Do hogh performance work practices improve establishment level outcomes?*

- Carter, F., & Corlett, E. (1982). *Accidents and Shiftwork*, Fundacion Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. Dublin.
- Cascio, W. (1998). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. New York: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, A. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Edwin, F. H. (1960). *Personnel psychology patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover: some post hoc reflections*.
- Golden, K., & Ramanujan, V. (1985). *Between a dream and a nightmare: on the integration of the Human Resource Management and Strategic Planning Processes*.
- Harrington, J. (1978). *Shift Work and Health: A Critical Review of the Literature*. Londres: Her Majesty's Stationery Office.
- Huseild, M. (1995). *The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance*.
- James, P. (1999). *High involvement work practice, turnover and productivity: from new Zealand*. Guthrie.
- Jeffrey, B. A. (1994). *Effects of Human Resources System on Manufacturing and turnover*.
- Legnick-Hall, C., & Legnick-Hall, M. (1988). *Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology*.
- Manzo, A. (1971). *Manual para la preparación de monografías: una guía para presentar informes y tesis*. Buenos Aire, Argentina.
- Monk, T. (1988). *How to Make Shift Work Safe and Productive*. Des Plaines, Illinois: American Society of Safety Engineers.
- Otlet, P. (2007). *Tratado de documentación: El Libro sobre el libro: teoría y práctica*. Bruselas: Editum.
- P, C., & H, S. (1992). *Integrating strategic human resources and strategic management*.
- Prirchard, A. (1969). *Bibliometria* . 8.
- Rivero, J. L. (Enero - Junio de Enero - Junio 2002 vol 5 No. 1). *Bibliometria ¿para que? Biblioteca Universitaria, Nueva Epoca*, 10.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Ed. Prentice.
- Schuler, R. (1987). *Linking competitive strategies with human resource management practices*.
- Shartlec, C. (1956). *Performance Leadership*. E.U.A.: Ed. Prentice Hall.
- Thomas, K., & Velthgouse, B. (1990). *Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation*.
- Torrington, D., & Hall, L. (1998). *Human Resource Management*. Hertfordshire, Prentice-Hall. Prentice-Hall.
- Trsitán, M. (19 de 04 de 2010). Rotación de personal efectiva a la productividad empresarial. *Plano Informativo*, pág. 1.
- Verdugo, V. (1990). *Labor Turnover in Transnational and National Maquiladoras located in Mexicali, Baja California*. E.U.A: The University of Texas.

- Waterhouse, J., Folkard, S., & Minors, D. (1992). *Shiftwork Health and Safety. An overview of the Scientific Literature*. Londres.
- Warton, R. (1985). *From Control to commitment in the workplace*. Harvard Business Review.
- Werther, W., & J., D. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Wyatt, M. E. (2006). La otra cara de la rotación de personal. *La Nación*, 1.

10. CONTENIDOS:

De acuerdo con el estudio realizado y a la Bibliometría de esta monografía se tiene como objetivo el análisis de la productividad y la rotación de personal.

En esta primera parte es abordado el análisis de los artículos de años anteriores al año 2000. El total de artículos analizados fue de nueve (9), sobre el total de (24), artículos en caliente, (artículos relacionados antes del año 2000) y un índice de citación bibliográfica de 1.717.

Examinando estos conceptos frente a la relación de productividad y la rotación de personal de otros países, se considera que la tecnología actual es el medio para la realización de investigaciones de este tema; se observa que la alta participación del empleado en la organización y productividad trabajan de manera conjunta, pero la falta de interacción entre los empleados y la empresa se ven asociadas con la disminución de la productividad, debido a que cada vez el desarrollo de las relaciones entre industria y humano son menores y escasas, ya no hay una “alta participación” y un “alto compromiso” de los empleados frente a la organización.

La falta de políticas en recursos humanos de una empresa carece de satisfacción e innovación de los incentivos laborales y hacen que la productividad cada vez sea un obstáculo para el crecimiento económico de las organizaciones

El uso extensivo de recursos humanos representa una importante inversión en capital humano en las organizaciones; el cual se ve justificado cuando las inversiones (capital humano) son mayores de lo compensado. El aumento de los rendimientos y productividad futura de las organizaciones dependieron en dar así a las empresas un mayor y mejor uso de métodos de participación e innovación para que los empleados fueran vistos como particularmente vitales para el éxito de la empresa.

Los empleados son más fundamentales en las organizaciones, son los capaces de asumir mayor responsabilidades por el funcionamiento y el éxito de la organización.

Es por esto que análisis realizados por (Arthur J. , 1994)(Huselid, 1995) buscan mejorar la competitividad frente a la productividad mediante la utilización de prácticas laborales como las inversiones en la alta participación de los empleados en la organización, generando de esta forma incentivos relativamente altos, para la obtención de resultados positivos en la productividad de las organizaciones.

Dicho por (Cascio, 1998):

"El tema crucial en el análisis de volumen de negocio no es como muchos los empleados se marchan, sino más bien el rendimiento y la reposición de los que salen frente a los que entran, los propietarios y gerentes deben reconocer que el

buen uso de la alta participación en la empresa aumente la confianza de los empleados y este sea igual a su conocimiento especializado, haciéndolo más distintivos y más difíciles de remplazar.”

Pero definitivamente, el hecho de mantener personal especializado puede generar un costo mucho más valioso para las organizaciones y también puede llegar a disminuir la rentabilidad de la misma.

Las empresas en años anteriores buscaban utilizar prácticas de alta utilidad para que la productividad de la empresa se mantuviera sin que el personal fuera difícil de remplazar al momento de una salida o un cambio en los puestos laborales.

La implementación de prácticas adicionales y políticas en los recursos humanos se mantuvieron en un nivel bajo, analizando actitudes, comportamientos y la productividad de cada uno de los integrantes de las organizaciones, esperando que se encontraran nuevos métodos, e investigaciones que fueran valiosos al momento de aumentar la productividad empresarial sin un aumento en los costos.

La gestión de recursos humanos se fue convirtiendo en un valor importante en las organizaciones, se convirtió en un modelo para muchos países, debido a su eficacia en la organización, de acuerdo con las pautas y estrategias ajustadas para la empresa y por los altos resultados en la productividad.

Las prácticas de los recursos humanos en las organizaciones se encaminaron en el desempeño del empleado en función a la capacitación y la motivación, se lograba buscar resultados positivos en la productividad al maximizar actividades e incentivos como monetarios o recompensas no monetarias.

Los incentivos y la inversión en el capital humano establece estudios y estrategias de recursos humanos que descubren antecedentes y consecuencias en la productividad en las organizaciones, uno de ellos es la eficacia; que técnicamente es la capacidad del rendimiento de los empleados a producir mayores efectos en la productividad de organización, pero se debe tener en cuenta que hay personal que produce más que otros y estos hacen que la productividad no sea continua y sea menor.

La productividad en las organizaciones es la eficaz producción laboral por tiempo, uniendo variables donde surtiera una relación de resultado-inversión. La eficacia del capital humano incorpora el costo de lo que se ha hecho en relación con los logros por cada individuo (Arthur J. , 1994)

La productividad suele utilizarse en comparaciones en la organización, una diferenciación entre el antes y el después de los métodos, metodologías, actividades, en recursos humanos de una organización, midiendo de esta forma los costos, el esfuerzo, y el capital humano.

Las situaciones presentadas en las organizaciones se deben medir y determinar si son iguales, mejores o peores, frente a lo actual y anterior en la productividad y frente a las innovaciones y motivaciones implementadas en los recursos humanos para el logro de los objetivos empresariales.

El elemento común de todas estas aproximaciones que analizan la integración de la dirección de recursos humanos consiste en el reconocimiento de los recursos humanos como elemento fundamental, no sólo en la implantación de la estrategia, sino como variable clave de su formulación. (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1988) Subrayan la necesidad de considerar los recursos humanos en la formulación de la estrategia empresarial. La integración entre la función de personal y la Dirección

General ha de ser plena y recíproca. Así mismo, recogen una serie de factores que condicionan tanto las estrategias competitivas como la de recursos humanos. Las relaciones estratégicas de los recursos humano de las empresas y la estrategia empresarial es una continua función de personal, es una actividad de apoyo que facilita la implantación de la estrategias empresariales, a otras totalmente proactivas y en donde el departamento de recursos humanos participa directamente en el proceso de formulación de las estrategias competitivas (Golden & Ramanujan, 1985)(Butler, 1988) (Torrington & Hall, 1998) (Brockband, 1999)

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal. 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.

Según (Robbins, 1999) la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Existen un conjunto de teorías que se han encargado de indagar en el campo de la rotación de personal, algunas han sido corroboradas a través de las investigaciones (Chiavenato, 1999)

La rotación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo .Las salidas pueden ser por diversas causas pero podemos agruparlas de la forma siguiente:

1. Retiros relacionados con el término de la vida laboral de las personas también denominadas retiros inevitables.
2. Retiros socialmente necesarias.
3. Retiros por motivos personales.
4. Retiros por motivos laborales depende de la organización
5. Retiros por decisión de la propia Empresa

El cual queda señalado en el siguiente fragmento extraído del libro Administración de personal y recursos humanos de los autores (Werther & J., 2000)

Por otro lado, existieron y se aplicaron algunos sistemas de rotación de personal como el "control "y "compromiso" de cada uno de los empleados de la organización, estrategias basadas en la combinaciones específicas de las políticas y prácticas de la empresa.

Estas estrategias de recursos humanos se clasificaron dependiendo de las organizaciones, utilizando puntos de vista de autores reconocidos como,(Schuler & S.E., 1987)(Waton, 1985), los cuales usaron características en enfoques básicos y objetivos de gestión humana. Estos objetivos expresados en las actitudes y

comportamientos que deberían ser para evitar la rotación y los cuales se aplicaran dentro de la empresa, tanto factores internos como externos. Sin embargo estas estrategias no han sido aplicadas ni sistematizadas por las organizaciones para observar resultados.

(Arthur J. , 1992), es uno de los primeros que publicaron los sistemas de control y compromiso de los recursos humanos, quien además desarrolló e investigó sistemas divididos en grandes categorías que las clasificó “reducción de coste” y “maximizadores de compromiso”.

El control y el compromiso de representar a dos enfoques distintos para la formación del comportamiento de los empleados y las actitudes en el trabajo, así como la reducción de mano de obra directa, o mejorar la eficiencia para que el cumplimiento de los empleados sea de acuerdo con las reglas y procedimientos específicos.

Los sistemas de recursos humanos son un compromiso, del cual se establece el comportamiento de los empleados y las actitudes mediante el establecimiento de los objetivos de la organización. Son compromisos que se pueden confiar para llevar a cabo las tareas del trabajo en formas consistentes con la organización y objetivos.

En general, el compromiso del sistema de recursos humanos se caracterizan por mayores niveles de participación de los trabajadores en las decisiones de gestión y actividades formales de participación, entrenamiento en solución grupal de problemas y socialización de actividades, empleados con habilidades y el salario promedio.

La existencia del control y el compromiso de los empleados en las organizaciones generalmente se cree que está asociado con ciertas condiciones de organización. La mayoría de los investigadores de recursos humanos han tenido un comportamiento característico., frente a este tema, ya que se basan en la implementación exitosa de un negocio de estrategia, la cual requiere un conjunto único de comportamientos y actitudes de los empleados y que un único conjunto de políticas de recursos humanos y prácticas provocan estas actitudes y aptitudes. (Capelli & Neumark, 2001)

Por otra parte, se ha señalado que el uso de sistemas de rotación de personal depende relativamente de la capacidad de establecer efectivamente las normas de funcionamiento y medir los resultados de los empleados. Condiciones que permiten a las empresas controlar directamente y recompensar al empleado y sus resultados de comportamiento.

Mediante la toma de decisiones gerenciales, la creación de la participación y mecanismos que proporciona la formación adecuada y recompensas para un empleado productivo; se evalúa el compromiso que puede llevar a una fuerza de trabajo altamente motivado y capacitado cuyos objetivos están estrechamente alineados con los de gestión(Thomas & Velthgouse, 1990)

Por lo tanto, los recursos necesarios para vigilar el cumplimiento de los empleados, mantener una supervisión y reglas de trabajo, se pueden reducir, solo ciertas condiciones generen que los empleados sean más propensos a participar en la ciudadanía de la organización y de sus comportamientos recompensa que se cree que son fundamentales para el éxito de la organización.

Implementar un sistema de control clásico para la reducción de los costos laborales, el aumento de la productividad, normas de funcionamiento y mantenimiento de los salarios y beneficios; es probable que se busque una firmeza y fuerza en el trabajo que evite las huelgas, las altas tasas de quejas, y las relaciones laborales negativas

Una de las estrategias del departamento de Capital Humano es tratar de mantener a los empleados en la organización el mayor tiempo posible, claro que para esto deben ser conscientes los administradores de talento humano que el personal tiene que tener una satisfacción laboral y personal.

Pero el concepto de estudio se presenta la definición de “rotación que es el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación; se dice que los gerentes nunca podrán eliminar la rotación”(Robbins, 1999)

Y para (Arias Galicia, 1990)se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste, es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer y seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa.

Otro indicador que marca un impacto en la productividad y desarrollo óptimo de la organización es el generado por el ausentismos. El ausentismo es el tiempo en que el empleado de una empresa no está trabajando cuando debería de hacerlo, algunos factores que lo ocasionan son la falta de motivación por el trabajo realizado ya sea porque es un experto en su trabajo o porque el trabajo no le gusta, el nivel de empleo, salarios, sexo, edad y situación familiar (Chiavenato, 1999). Entre las clasificaciones de ausentismo se mencionan las: faltas justificadas, injustificadas, las de por enfermedad, accidentes, etc.

A medida del tiempo, estudios e investigaciones han demostrado que la identificación de sistemas de recursos humanos se compromete a aumentar significativamente la comprensión de la relación entre la rotación y el desempeño organizacional; aunque estos resultados deben considerarse como preliminares, debido a limitaciones de datos.

Este estudio proporciona a los futuros investigadores con alguna evidencia experimental que se apoye nuevos aspectos prometedores para el estudio de los recursos humanos importantes y los resultados de la organización.

En años anteriores, el estudio de la cultura y el clima en las organizaciones ante la productividad era potencialmente la construcción del comportamiento del empleado líder y los resultados de la capacitación en, actitudes y comportamiento de una gestión centralizada.

La administración Total de Calidad determina que a través de la constante planeación y desarrollo de cinco funciones que son: compromiso organizacional, liderazgo, enfoque al cliente, participación total y análisis sistemático se logren objetivos de productivos de empresas. El propósito es desarrollar un ambiente de trabajo adecuado para que todos acepten el reto de aprender, cooperar y desempeñarse a su máximo potencial con la finalidad de lograr la satisfacción del consumidor.

Uno de los factores importantes para mejorar el ambiente de trabajo es el liderazgo de las personas en las relaciones industriales el cual se debe desarrollar, aplicar y mejorar tanto para el beneficio del personal como de la organización. (Blake, Mount, & Williams, 1981) Explican que un líder puede definirse como la persona que asume un rol administrativo y que puede orientar a otras hacia el logro de los resultados esperados. Se requiere de un líder que defina los objetivos y que sirva de guía para lograrlos influyendo en las personas y así lograr mayor productividad empresarial en cada rol.

Se analizan los niveles de liderazgo y causas de rotación que predominan entre el personal operativo de una empresa, así como la existencia de relación entre el liderazgo y las causas que más contribuyen a la rotación del personal sobre la productividad, (Shartlec, 1956), el liderazgo puede ser Orientado al Empleado u Orientado a la Tarea; y el trabajo de investigación realizado por (Verdugo, 1990) en donde clasifica a las causas de rotación del personal en tres categorías: Características Personales, Factores Externos (salario, transportación, nuevas oportunidades de trabajo, etc.) y Condiciones de Trabajo (trabajo que se desempeña, relaciones con los supervisores y compañeros de trabajo, valoración hacia el empleado por parte de la empresa, etc.).

Los objetivos de los esfuerzos de la organización fue la implementación de trabajos flexibles experimentales con horas programadas que permitiera evaluar la gestión y potencial de los empleados y la productividad que estos generaban.

La programación de forma flexible de algunos estudios, es el procedimiento que permiten a los empleados distribuir sus horas de trabajo, evaluando su productividad y rendimiento producidos. Se establece que no se deben cambiar el número total de horas trabajadas en un día, sino que, evaluar qué horas son las más trabajadas en cuanto al día laboral.

En esencia, el objetivo es permitir que los empleados produzcan lo máximo, en la programación de sus horas diarias. Se considera que este acuerdo proporciona un empleado con la flexibilidad necesaria para cumplir con las responsabilidades extra de trabajo antes de su horario normal de trabajo, después de ellos, obtiene a través de un período extendido del mediodía. La pregunta analítica para el estudio, entonces, era si la aplicación del presente flexible programa tendría un impacto en el ausentismo laboral y la rotación voluntaria.

Se plantea una dificultad metodológica al comparar la productividad y los accidentes durante los turnos de mañana, tarde y noche. En efecto, las condiciones ambientales, organizativas y de trabajo durante el día y la noche no son perfectamente homologables (Carter & Corlett, 1982)(Waterhouse, Folkard, & Minors, 1992)

Esto hace que sea difícil controlar todas las variables. No resulta, por tanto, sorprendente que en un análisis de los estudios hubiera casi tantos en los que se observaba una mayor frecuencia de accidentes nocturnos que diurnos.

En algunos estudios la carga de trabajo diurno es comparable con la del turno de noche de acuerdo con las apreciaciones en la reducción del rendimiento durante el turno de noche. No obstante, como ha señalado (Monk, 1988), es posible que los efectos productivos sólo se manifiesten cuando el trabajador se encuentra presionado. Si no hay presiones, el rendimiento diurno puede equipararse con el de noche, debido a que ambos se sitúan muy por debajo del nivel óptimo.

En segunda instancia se va a revisar los artículos de las nuevas tendencias los cuales son aproximadamente de los últimos diez años hasta la actualidad, donde la principal característica cabe resaltar el surgimiento de nuevas corrientes y varios cambios importantes en las existentes, lo cual conllevó a que dentro de mercados menos desarrollados y de sectores poco concentrados se consiguiera aumentar y aprovechar las oportunidades de gestión en RRHH para mejorar la productividad de las compañías del mundo.

Desde autores como Solow en 1956, que tratan la productividad como un total acumulado de los factores que inciden en el ingreso per-cápita de la población, hasta los más recientes como Easterly & Levine en 2002, donde explican como la productividad es el 90% del peso de las variables en el crecimiento económico de un país, y bajo ese contexto es de resaltar como las compañías y los académicos se empiezan a interesar mucho más por la cuantificación de estos factores, ahora de mayor importancia para ellos.

Así mismo dentro del ámbito de los recursos humanos desde finales del siglo pasado, se abandona por completo la consideración de un simple departamento con un centro de costos, puesto que se torna como un departamento estratégico para las empresas (Hambrick et al., 1989; Koch y McGrath, 1994; Becker y Gerhart, 1996).

Dentro de la búsqueda esforzada por el talento (Davenport et al., 2010), es de importancia observar como las compañías de este nuevo decenio del siglo XXI están inducidas en una economía cada vez “menos capitalista” y más “laboralista” (Jones, 2009).

La academia por su parte también ha contribuido a brindar una visión distinta en papel de los recursos humanos dentro de las compañías, revisando cual es el impacto sobre el desempeño o los rendimientos que generan las acciones gestionadas por el área de RRHH en una empresa, demostrados en dos estudios muy importantes publicados en 1996 uno por los profesores Becker y Gerhart, llamado “The Impact Of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance” y el “Impact of Human Resource Management practices on perceptions of organizational performance” publicado por Delaney y Huseild también en el 1996. Donde demuestran a los gerentes que los departamentos de RRHH y su gestión es fundamental en el desempeño de la compañía, citando que “los sistemas de RRHH representan una oportunidad aún no descubierta de mejorar el rendimiento de las compañías” según Becker y Gerhart.

Así mismo ésta relación entre las gestiones, rendimientos y políticas de los RRHH vs el desempeño, no está libre de críticas, si bien dependiendo de los casos se considera que no hay relación estadísticamente demostrada según (Guest, 2003 y Wright, 2005), o en otros casos es considerada como los sentidos de la relación y sus posibles implicaciones no son definidos dado que el paradigma se convierte en ¿La inversión en RRHH genera buenos resultados? o son ¿Los buenos resultados los que promueven la inversión en RRHH?, según nos comentan (Paauwe y Richardson, 1997; Wright et al., 2005; Anderson, 2010).

La investigación más allá de determinar el concepto de “Sistema de RRHH” introducido por primera vez en 1996 por Becker y Gerhart, continuó analizando y

revisando más a fondo las relaciones entre RRHH y el desempeño de las empresas (Boselie. 2005).

También por ende ha sido difícil establecer una definición principal de estas relaciones dado que la mayoría de estructuras y de avances se han ido presentando sobre la base de las mejores prácticas de RRHH, tomadas como una actividad complementaria de la compañía y un poco aislada de una sinergia del total desarrollo de todos los elementos componentes dentro de un esquema holístico de la empresa, tan contextuales como el clima y la cultura de la entidad donde mejoran las alineaciones de los valores personales con los corporativos y hasta de la sociedad donde opere tal empresa; o netamente intrínsecos de la operación como, la motivación salarial, horas de trabajo, reconocimientos al desempeño etc.

Esta clase de análisis críticos a los modelos basados en el empirismo han ocasionado que algunos otros(as) autores de diferentes ramas más cercanas al ámbito empresarial, también crearan modelos ligados a la práctica profesional que igualmente tratan de establecer la relación entre las actividades de RRHH y los resultados de la compañía, algunos entre ellos: CIPP (Worthen y Sanders 1987), IPO (Bunshell, 1990), entre otros, con el factor común de resaltar la gestión de RRHH como un sistema a largo plazo y no como una acción de contingencia a la situación coyuntural, pero con la gran diferencia que los modelos teóricos se aplican para diferentes situaciones en distintas épocas del tiempo.

Algunas de las razones de rotación de personal sobre los altos desempeños son dadas de manera estratégica, dentro de las instancias normales de la operación, puesto que es necesario conocer las funciones y responsabilidades de los cargos y así mismo su participación dentro de la cadena de valor para la compañía, si bien los altos cargos son de mayor influencia sobre los resultados, por ende son de mayor importancia para la compañía y teniendo en cuenta que su costo transaccional es mucho mayor al de algún cargo de la mediana o baja gerencia (los operativos), no en todos los casos es directamente proporcional o incidente las altas rotaciones a los resultados arrojados por las compañías, nos ilustran (Dobbins 1991, Arthur 1994).

Si bien los resultados de varios estudios, demuestran que la Rotación de personal puede tener consecuencias para el desempeño de los empleados que se quedan, sin embargo no necesariamente la productividad y el desempeño disminuyen cuando existen altas rotaciones puesto que aun presentando bajas rotaciones los desempeños no son los esperados, para poder revisar a fondo es necesario encontrar las causas de las rotaciones. (P Sheehan 2001).

Es importante la conclusión que es mostrada por Dalton R. y Mesch J. en 1990, tomada de su estudio llamado "The Impact of Flexible Scheduling on employee Attendance and Turnover" donde en conclusión; para optimizar la operación y mejorar los resultados, es incidente que los horarios de una organización a gran escala (Empresa grande) se transformen a horarios flexibles, pero lo importante de este estudio de caso fue como la compañía encontró la solución de sus problemas de productividad dadas en ausentismos y bajos volúmenes de negocios, entrando al conocimiento de las necesidades de sus empleados.

Así también estas relaciones son variables dependientes de los sistemas de RRHH implantados por las compañías como es mostrado por el estudio realizado

por J. Bruce y Timothy R, "The Cost of the Turnover, Putting a Price on Learning Curve". 2009, donde revelan en un ambiente empresarial de servicios hoteleros, como afectan las productividades dadas en costos de la curva de aprendizaje dentro de las distintas áreas internas, y los diferentes análisis que se pueden tomar de la co- relación de estas variables.

Es de gran importancia resaltar los grandes cambios del modelo de pensamiento empresarial y académico en los últimos treinta años, dado que al hacer un contexto de la situación se puede señalar que los empleados a principios de los años setentas y mediados de los años ochentas, fueron percibidos como un recurso, netamente operativo y sin valor que generaban mayor impacto sobre los resultados de las compañías; En diferente contexto se ha mostrado a mediados de los años noventas, donde la percepción del empleado se transforma a una visión más estratégica, el empleado se convierte en un elemento activo de los resultados globales de la compañía, se hace partícipe de los elementos estratégicos para la obtención de resultados, es decir, se convierte en un factor estratégico, representativo lo suficientemente importante como para lograr el éxito o el fracaso de una compañía.

11. METODOLOGIA:

Es un estudio sistemático y analítico de la relación existente entre la rotación del personal y los posibles efectos que este indicador genere en la productividad de las organizaciones dentro de un marco general.

12. CONCLUSIONES:

- Es interesante observar como dentro de las investigaciones realizadas por distintos autores, existen varios modelos, teorías y conceptos que señalan la importancia de una óptima gestión de RRHH y la incidencia de ésta en el índice de Rotación de Personal y la productividad de las empresas.
- De acuerdo con la monografía realizada se puede concluir que después de la búsqueda minuciosa de los artículos que intentaron responder a los objetivos planteados en la investigación, se indicaron los artículos con mayor relevancia, interés, utilidad, y más sobresalientes del ámbito Académico – Científico, como del ámbito empresarial y cuyo nivel de interés es ciertamente alto para esta investigación, los cuales están dentro de la Bibliometría realizada y clasificada en 24 artículos y libros analizados.
- Para señalar los Autores Claves o las Autoridades de los temas relacionados directamente con "Rotación de Personal y Productividad", se acudió a los análisis de la Bibliometría realizada donde resalta la producción académica efectuada por: Huselid, Mark A, y JB Arthur, dado que sus aportes a la comunidad en general, son de gran importancia y contribuyeron a un cambio de pensamiento empresarial en donde el departamento de RRHH se entendía como un simple centro de costos que apoyaba las funciones de la compañía (Brindaba un Recurso). Estos autores lograron transformar esta visión de las altas gerencias, por una visión más integral y estratégica donde el área de RRHH se descubre como un elemento estratégico en la consecución de resultados y de gestión humana con los empleados.

- Al concluir esta investigación se determinó que el impacto de la “Rotación de Personal” sobre la “Productividad” de las empresas, es netamente directo y negativo, puesto que si la tasa de Rotación de personal aumenta, así mismo la productividad disminuye. En otro caso la productividad puede no disminuir al instante, pero si se ve afectada en el corto plazo ya sea por las curvas de aprendizaje, el costo transaccional y demás factores de capacitación ocasionados por las altas rotaciones.
- Es importante resaltar que la rotación de personal se ve afectada por el manejo del talento humano visto como un sistema el cual, si es gestionado de manera optima generará buenos resultados, mas sin embargo si el sistema no es controlado o manipulado de forma correcta los resultados pueden ser negativos.
- Las empresas que poseen un sistema de gestión de talento humano implementado y maduro, logran mayores productividades de distintas calidades y percepciones dentro de sus elementos estratégicos.
- La producción investigativa sobre este tema es mayor en los últimos diez años frente a los anteriores 30 años, dado el cambio social y mental donde los factores productivos se perciben de forma distinta tanto por los empresarios como por los académicos.
- De acuerdo a los resultados obtenidos por la investigación realizada y las conclusiones plasmadas, se invita a que las empresas que deseen que sus productividades no se vean afectadas por la rotación de personal, implementen sistemas de gestión de talento humano donde se plasmen políticas, estrategias y las gestiones óptimas para que los empleados estén motivados y generando buenos índices de productividad.
- Se recomienda para realización de investigaciones futuras en materia de rotación de personal, tener en cuenta factores de investigación que no fueron considerados en esta monografía, tales como capacitaciones, rentabilidad, inversiones, motivaciones, etc.
- Se resalta que de acuerdo a la Bibliometría realizada no se encuentran hallazgos propios de apropiación y generación de conocimiento, ya que este análisis bibliométrico es netamente analítico y observatorio de acuerdo a los cambios, tendencias o corrientes de los autores y al desarrollo histórico del tema, más sin embargo, si es incidente mostrar que se percibe una humanización del concepto de “empleado” puesto que son notorio los cambios y transformaciones que este ha tenido en los últimos treinta años.

ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO DE LA INFLUENCIA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS

JULIO ALBERTO CALDAS
LINA MARCELA CASTRO

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTA, D.C. – 2012

ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO DE LA INFLUENCIA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA
PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS

JULIO ALBERTO CALDAS

20063218022

LINA MARCELA CASTRO

20063218052

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de profesional en
Administración de Empresas

Asesora:

Adriana Ocaña

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACION DE EMPRESAS

BOGOTA, D.C. – 2012

**ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO DE LA INFLUENCIA DE LA ROTACIÓN DE
PERSONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS**

**JULIO ALBERTO CALDAS
LINA MARCELA CASTRO**

**TRABAJO DE GRADO
MONOGRAFÍA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA SEDE BOGOTÁ
BOGOTÁ**

TABLA DE CONTENIDO

	Página
1. Introducción_____	3
2. Aspectos Preliminares_____	6
3. Descripción y formulación del problema_____	8
4. Justificación_____	10
5. Objetivos _____	11
5.1. Objetivo general.	
5.2. Objetivos específicos.	
6. Alcances y límites del proyecto_____	12
6.1. Límites	
6.2. Alcances	
7. Capítulos_____	13
7.1. Capítulo I “Bibliometría introducción preliminar” _____	13
7.2. Capítulo II “Referencias Bibliométricas” _____	17
7.3. Capítulo III “Análisis de Resultados” _____	24
8. Conclusiones_____	38
9. Referencias_____	40

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo expone a través de un estudio sistemático y analítico, la relación existente entre la rotación del personal y los posibles efectos que este indicador genere en la productividad de las organizaciones dentro de un marco general.

Esta monografía se integra por un análisis de los contenidos en las bases de datos que se han encontrado en la red, donde se reflejan: Áreas Temáticas, Tutores y Fechas; conformada por datos ordenados y clasificados por medio de su importancia e índice de citación, como referente de importancia.

Se aplicaron diferentes índices y técnicas Bibliométricas para determinar las pautas de los autores: fuentes documentales utilizadas, idiomas, ortografía, prevalencia en la descripción de los artículos (resumen, título y palabras claves).

Se construyó una base de 200 referencias, como principal referente para escrutar la relación que existe entre rotación de personal y productividad dentro de las empresas, en bases de datos de vía web como Google Académico, Scielo y Pro- Quest, en los cuales se observó una referencia del tema con un mínimo de una citación, y un máximo de 3768 citaciones, en diferentes revista del ámbito científico-académico, artículos y libros entre los años de 1970 y 2011.

Estos Artículos, libros y revistas, se analizaron con carácter corporativo e institucional, observando así, que su contenido puede ser útil en estudios sobre la influencia de la rotación del personal en la productividad de las empresas, permitiendo evaluar las causas, y consecuencias de su influencia.

También se evaluarán y analizarán conceptos, elementos representativos, y además factores que muestren desarrollos y conclusiones previas a este estudio, de los autores más representativos de la Bibliometría, que logran contribuir directa o indirectamente con esta investigación, dado que estos referentes son la fuente

teórica de los elementos que posteriormente se pueden tratar en la monografía, teniendo en cuenta que los estudios e investigaciones previas también funcionan como una guía para tomar en algún punto cualquier tópico investigativo, y poder proporcionarle el contraste debido y así no redundar o repetir las mismas conclusiones o posibles soluciones a problemáticas anteriormente trabajadas.

Para el desarrollo de esta monografía es importante tener claridad del concepto de Bibliometría la cual fue definida por J.L Rivero como “la investigación científica y el proceso que lleva a los autores a citar de acuerdo a la caracterización de los conceptos que dan como resultado postulados para el seguimiento sistemático de los investigadores y su información”(Rivero, Enero - Junio 2002 vol 5 No. 1), así mismo se analiza de acuerdo a Alan Pritchard quien en 1969 fue el primer autor en definir la Bibliometría como “la aplicación de los métodos estadísticos y matemáticos dispuestos para definir los procesos de la comunicación escrita y la naturaleza y el desarrollo de las disciplinas científicas mediante técnicas de recuento y análisis de dicha comunicación. El tratamiento y manejo de la literatura científica por medios cuantitativos de recuento y análisis sirve no solo para analizar el volumen de publicaciones, la productividad de autores, revistas ó materias, sino también en un sentido más amplio, para el conocimiento de los procesos y la naturaleza de las Ciencias, que a partir de 1960 comienza a acuñarse el término Cienciometría o Ciencia de la Ciencia. (Pritchard, 1969).

A través de la Bibliometría es posible ver la actividad, estructura y evolución de una ciencia, cuantificar sus resultados y aplicarlos en campos como la Biblioteconomía que infiere al trabajo interno de las bibliotecas y las técnicas de conocimiento de información, o a la Historia de las disciplinas, o la sociología de las ciencias o la política científica.

La Bibliometría puede dividirse en dos áreas: descriptiva, que trata de aspectos puramente cuantitativos, como distribución geográfica, documental,

temática y su productividad y evaluativa, que añade a la primera estudios de evaluación de la actividad científica. Esta segunda implica técnicas estadísticas y programas informáticos de mayor complejidad, teniendo que manejarse sus resultados con cuidado, sobre todo en las Ciencias Sociales, donde factores sociales, económicos y políticos actúan sobre los indicadores Bibliométricos, desviando sus resultados.(Prirchard, 1969)

2. ASPECTOS PREELIMINARES

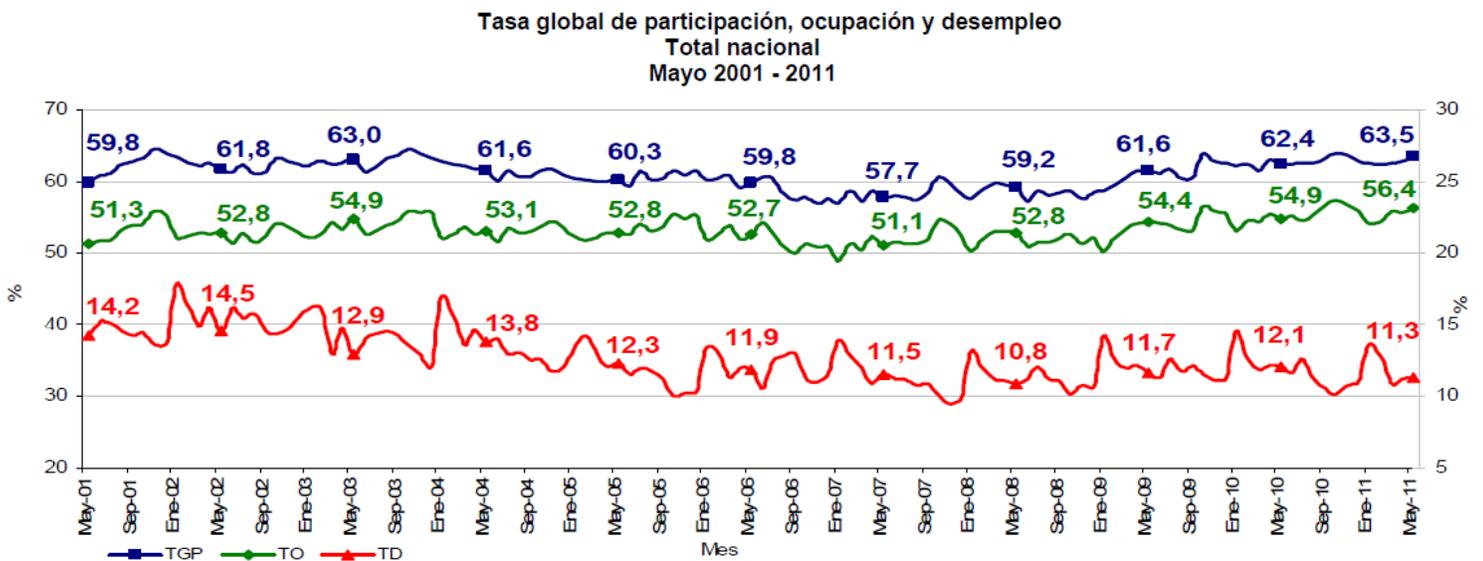
Analizando las tendencias de los últimos 10 años en Colombia, donde se puede observar que el desempleo y el aumento de los empleos no formales, mantienen un aumento en tendencia creciente, enfrentado al crecimiento económico en términos generales del país, es de importancia ver cómo se presenta este crecimiento y cada una de sus variables con sus respectivas diferencias, se percibe que las brechas de distanciamiento entre las mismas cada vez son más amplias, así mismo las relaciones que presentan entre ellas dado que también pierden dependencia unas de las otras, además, viendo al recurso humano desde un punto de vista netamente como un ser integral, surgen las dudas no solo de la actualidad del tema, donde inciden factores como; las políticas de gobierno, de sus diferentes gestiones, el entorno empresarial, las nuevas tendencias etc., sino de cómo incide el tópico de investigación al interior de las organizaciones, y del cómo afecta este elemento a su operación normal.

Así mismo es de resaltar la revisión de las diferentes opiniones y conclusiones de autores que hayan realizado una investigación o algún estudio previo a este para analizar los conceptos importantes, las intervenciones definidas, o los modelos a seguir, que puedan de alguna manera ayudar a solventar soluciones o a resolver estos problemas.

Es de importancia conocer más a fondo, las gestiones que han adoptado las compañías frente a las altas rotaciones, y de cuál fue el verdadero impacto que causó al interior de ellas, por lo cual surgen bastantes situaciones, conceptos, estudios y análisis concebidos por distintos autores, como de compañías con buenas o malas prácticas alrededor de estos elementos, a causa de esto, se hace necesario poder recopilar dentro de los parámetros de búsquedas necesarios, los artículos, opiniones, libros, simposios, prácticas, estudios, modelos etc., más relevantes del campo académico y autores empresariales claves, que puedan contribuir de gran manera a solucionar estos tópicos alrededor de la "Rotación del

personal” y la “Productividad” como conceptos definidos, dentro del ámbito empresarial.

Ahora teniendo en cuenta, el mercado laboral colombiano donde a nivel general se percibe tan alta oferta de trabajadores y tan poca demanda de los mismos, y definiendo que pocos gerentes logran entender la relación que existe entre, la rentabilidad de la empresa y la rotación del personal en general, según estadísticas del DANE.



Fuente: Boletín Indicadores de Mercado Laboral Mayo de 2011. DANE

Se hace necesario investigar durante los pasados 20 años, qué temas, factores o elementos son realmente importantes para definir estos tópicos, o quienes han efectuado investigaciones importantes que buscan determinar el costo real de la rotación de personal, dentro de la compañía.

Teniendo en cuenta que en Colombia, infortunadamente existen empleos o trabajos donde:

- No se proporcionan las facilidades mínimas para la realización de las actividades.

- Altas cantidades de horas laborales, junto con la falta de motivación en las actividades a desempeñar.

- Baja compensación económica, junto a falta de motivación en los empleados.

Por lo anterior y por demás variables que se relacionan en el desarrollo de este trabajo se demuestra que el tema de la rotación de personal debe ser considerado de alta prioridad especialmente en nuestro medio; propiciando así una mayor productividad en las empresas y la fidelidad e interés de permanencia de capital humano.

3. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

De acuerdo con el presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX), Manuel González Carrillo, la rotación de personal es un fenómeno que se presenta continuamente en las empresas y que les resta productividad y competitividad debido a la necesidad de estar suplantando personal de manera frecuente.

Algunos de los factores que propician la rotación de personal en países como México y Colombia son el agotamiento de las fuentes de trabajo, puesto que se presento en muchas empresas debido a la crisis de 2009; que los ingresos que percibe el trabajador no le son suficientes; o que el empleado no tiene la capacidad ni la experiencia para ocupar el cargo que se les asigna. *(Trsitán, 2010)*

Según Watson Wyatt explica que, estadísticamente, tanto los empleados de bajo como los de alto desempeño tienden a dejar la empresa en mayor proporción que los de desempeño promedio. Los primeros son candidatos a ser desvinculados o a buscar en otra compañía una posición con mayor coincidencia con sus habilidades e intereses. Los segundos tienen más oportunidades laborales, afectando así la productividad de las organizaciones, fomentando en una el crecimiento y reduciendo en otra. *(Wyatt, 2006)*

Una forma de mejorar la calidad es tratar de que haya baja rotación en posiciones críticas, en el caso de personas de alto desempeño, y procurar que las rotaciones altas sean dadas en el grupo de empleados de bajo desempeño. La clave es poner el foco en la segmentación del índice de rotación, y mejorar la productividad de la organización; dice Besimsky. *(Wyatt, 2006)*

De acuerdo con estos diferentes conceptos, teorías e hipótesis, se determina investigar y tomar diferentes nociones e información que permitan ampliar los conocimientos de la influencia de la rotación del personal y la productividad de las empresas para establecer un proceso de autores, investigaciones, artículos que nos den respuestas y nos indiquen como influye la rotación del personal en la productividad de las empresas.

Se realizará un análisis bibliométrico de la influencia de la rotación del personal en la productividad de las empresas a nivel general.

4. JUSTIFICACIÓN

Esta monografía pretende realizar un acercamiento analítico a los conceptos, opiniones, investigaciones, modelos y demás conceptos investigativos que se ha realizado con respecto al paradigma de ¿si realmente influye la rotación del personal en la productividad de las empresas?, adoptando como base la realización de una Bibliometría desarrollada en matrices con las referencias de: autores, revistas, libros y bases de datos por vía Internet; extrayendo de estas los hallazgos más relevantes que se identifiquen con el tema, para poder soportar de una fuente teórica confiable la investigación a realizar, también se busca establecer las causas y/o consecuencias de este paradigma para que sea evaluado y analizado.

Se desea determinar las respuestas más acordes para que la productividad de las empresas se encuentre dentro de los niveles óptimos esperados y, si efectivamente la rotación de personal influye o no en la misma, todo lo anterior a través de un análisis Bibliométrico el cual contenga las investigaciones más influyentes acerca de este tópico.

Se busca que a través de la Bibliometría, se logre determinar cómo influye la rotación de personal en la productividad, además que se use como metodología de investigación para nuevas hipótesis de acuerdo al tema en referencia, dado que hay un escaso número de investigaciones emprendidas en este campo específico, comparados con otros temas de interés administrativo, de los cuales existe mucho más material de investigación, teniendo en cuenta que hay conceptos “antiguos”, y sabiendo que es un tema importante para las organizaciones, se espera contribuir con un estudio serio y de actualidad que logre dar una óptica actual de la situación.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Identificar y analizar las corrientes de pensamiento, teorías, tendencias, modelos y demás elementos de mayor relevancia de la producción académica, de acuerdo a los autores claves, los mejores artículos, las prácticas sobresalientes y demás investigaciones o estudios desarrollados que sean determinantes en la búsqueda de la incidencia de la rotación de personal en el desarrollo productivo e incremento económico de las empresas, en términos de productividad.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Detectar los artículos claves o determinantes que han tratado el tema del impacto de la rotación del personal en la productividad de las empresas o instituciones.
- Identificar los Autores clave o “autoridades” en el tema relacionado con rotación de personal y productividad.
- Determinar cuál o cuáles son los posibles impactos de la rotación de personal sobre la productividad de las empresas.
- Establecer los conceptos claves y elementos más influyentes de la rotación de personal en la productividad de las compañías.

6. ALCANCE Y LIMITES DEL PROYECTO

6.1. LIMITES

- El análisis se desarrollará dentro de los marcos de la Bibliometría, estructural donde se realizan búsquedas de información de forma descriptiva, (General – Particular).
- Se realizará una matriz de mínimo 200 Referencias, como base para el estudio de tema.
- La base para el estudio será tomada de las grandes bases de datos como Pro-Quest, Scielo, Google académico.
- Se tendrá en cuenta para el análisis descriptivo el “Índice de citación” y la fecha de creación del artículo o publicación.

6.2. ALCANCES

- Se determinaran autores claves cuyas publicaciones posean respaldo académico, entendiendo que hayan sido publicados en revistas, foros, simposios, académicos.
- Se espera poder determinar factores claves e incidencias de los tópicos bajo el resultado de la investigación, para poder retomarlos en investigaciones posteriores.
- Se aguarda la posibilidad de poder publicar parte de las conclusiones de esta monografía en la revista de la facultad de ciencias empresariales.

7. CAPITULOS

7.1. Capítulo I “Bibliometría introducción preliminar”.

El término Bibliometría fue enunciado por Alan Pritchard en 1969, aunque algunos autores plantean que esto fue hecho por Paul Otlet varias décadas antes.

Pritchard definió la Bibliometría como la aplicación de las matemáticas y los métodos estadísticos para analizar el curso de la comunicación escrita y el curso de una disciplina. (*Pritchard, 1969*). Dicho de otra manera es la aplicación de tratamientos cuantitativos a las propiedades del discurso escrito y a los comportamientos de éste. Aunque también se le dan otras definiciones, se dice que la Bibliometría es la aplicación de análisis estadísticos para estudiar las características del uso y creación de documentos, que es un estudio cuantitativo de la producción de documentos como se refleja en las bibliografías, que es la aplicación de métodos estadísticos y matemáticos al estudio del uso que se hace de los libros y otros medios dentro y entre los sistemas de bibliotecas; que es un estudio cuantitativo de las unidades físicas publicadas, o de las unidades bibliográficas, o de sus sustitutos en otras definiciones.

La Bibliometría se ha concentrado en la medición y la frecuencia del uso de palabras, frases en materiales impresos o electrónicos, así como los vínculos que resultan de la relación autor/productividad, las características de las fuentes de publicación, las citas que se hacen en las publicaciones, los autores citados, las auto-citas, países e instituciones que producen documentos entre otros.

Ahora bien, con relación a la circulación de la información editada se estudia el uso de los materiales impresos o electrónicos existentes; los grados de importancia de la información que circula y la que se cita; el crecimiento de la literatura especializada, bases de datos, unidades de información y los niveles de recuperación de la información.

El estudio bibliométrico se clasifica de varias maneras. Una de estas es por los tipos de datos en que se basan los estudios, así como los propósitos y/o aplicaciones de estos estudios.

Desde el punto de vista de las fuentes de datos, se pueden dividir en grandes categorías: Basados en bibliografías, libros, revistas y resúmenes. En este caso se seleccionan las fuentes apropiadas para el área de investigación (rotación de personal y productividad) y se seleccionan las entradas correspondientes en las fuentes de información de la Web.

Los datos incluyen autores, lugares de publicación, títulos, editoriales, etc. Basados en las referencias o citas. En este caso se utilizan como fuentes de datos las referencias bibliográficas que se incluyen en los artículos de revistas o libros analizados.

Se planteó encontrar el método más adecuado para la selección de información y referenciación de los medios de la Web frente al tema “como influye la rotación de personal en la productividad”. Se escogieron los artículos basándose en el número de referenciación, los autores con más citación.

Esta investigación es de tipo descriptivo y se realizan dos tipos de análisis: El primero, de carácter descriptivo bibliométrico el cual consiste en revisar, resumir, identificar y sistematizar la información obtenida a través de los artículos de la Web. El segundo, análisis de datos textuales, que brindan la posibilidad de organizar, describir, resumir y comparar las diferencias temáticas de estos en el tiempo en que realizaron dichos trabajos.

Se puede decir entonces que esta Bibliometría se realiza a partir del estudio estadístico descriptivo de la información del cual se establecen variables como:

- El autor
- Índice de citación
- El medio de publicación
- La fecha
- El idioma
- Los objetivos que destacan la necesidad de estudiar los aspectos de los investigadores y/o autores.

Es por esto que se observa el impacto de la investigación (relacionado con las citaciones), la relación temática entre los investigadores y la relación entre los que generan y utilizan la información relacionada con el tema a estudiar.

Se toma un total de 200 referencias de acuerdo con la relación que existe entre rotación de personal y productividad en bases de datos de vía web como:

- Google Académico
- Scielo
- Pro- Quest

En los cuales se observó una referencia del tema con un mínimo de 1 a y un máximo de 3768 citaciones, en diferentes revistas, artículos y libros entre los años de 1970 y 2011.

Estos Artículos, libros y revistas, se analizaron con carácter corporativo e institucional, observando así, que su contenido puede ser útil en estudios sobre la influencia de la rotación del personal en la productividad de las empresas, permitiendo evaluar las causas, y consecuencias de su influencia.

De acuerdo al total de referencias se describe la Bibliometría de la siguiente manera:

Base de Datos	Cantidad referencias
Base de Datos Google Académico	130
Base de Datos Scielo	12
Base de Datos Pro-Quest	58

Cuadro 1. Bibliometría global descriptiva: Julio Alberto Caldas – Lina Marcela Castro

Se analizó cada una de estas bases de datos por vía Web, encontrando resultados descritos en el cuadro No. 1., en la base de datos Google académico un total de artículos relacionados con la rotación de personal y productividad de 130 los cuales fueron evaluados por medio de su citación e idioma, en la base de datos Scielo un total de 58 artículos y en la base de datos Pro- Quest 12, encontrados en su mayoría en idioma inglés.

La investigación bibliométrica de este trabajo relaciona temas e investigaciones similares sobre rotación de personal y productividad de la empresas, estos como parámetros guía para hacer comparaciones y tener una idea acerca de la realización del proyecto; es así como se presentan los antecedentes de datos similares, se citan de una manera textual ya que se busca determinar la forma en cómo la referenciación encontrada es analizada por los autores y así darle una revisión a dichos antecedentes para poder determinar la importancia del material encontrado y sus autores sobre la investigación a realizar.

De acuerdo a los 200 artículos encontrados, se realizó una selección acorde a: su referenciación y/o índice de citación, su idioma, su año de publicación; descrito en el Capítulo II " Referencias Bibliométricas", en el cual se

definen los pasos para la selección de 24 artículos que se analizarán en esta monografía.

7.2. Capítulo II “Referencias Bibliométricas”.

Para esta Bibliometría se tomaron artículos que dentro de un ámbito académico, los cuales se consideren como notables, puesto que todos los artículos poseen alguna connotación académica o científica, indexación dentro de las revistas académicas, o bases de datos académicas y/o científicas, puesto que las bases referenciales de las cuales se tomaron todos los artículos son sin duda muy reconocidas dentro de la colectividad científico-académica, tales como “Google Académico”, “Pro-Quest”, “Scielo”, entre otras.

Es necesario nombrar que los autores también son destacados dentro de la cantidad de información innecesaria que se encuentra en la red, puesto que en la búsqueda de información relevante se pueden encontrar casi que infinidad de artículos, datos, autores, instituciones que compilan información y en cualquier momento de la búsqueda investigativa se puede desviar de los elementos realmente importantes. Por eso se determinaron de la base total de 200 artículos, los 24 más importantes de acuerdo con los parámetros y características explicadas en el capítulo anterior, para poder adentrarnos a los conceptos, investigaciones, estudios, conclusiones y demás resultados ya determinados por la comunidad científico-académica, como válidos, y así lograr identificar las vértices, paralelas y perpendiculares de los conceptos de rotación de personal dentro de la productividad de las compañías.

Por ende dentro del campo de la investigación, se hace necesario revisar conceptos, hipótesis, conclusiones que ya se han estudiado y estipulado años atrás, o tiempo antes del comienzo de esta investigación, puesto que solo revisando lo previamente acontecido dentro de las materias objetos de estudio a revisar se puede obtener un direccionamiento válido y óptimo que logre guiar la

investigación a posibles resultados favorables, y no que se pierda el sentido, o la orientación de los resultados de las investigaciones.

Basados en lo anterior, en el siguiente capítulo se va a explicar, a expresar y a revisar desde dentro de la gestión propiamente investigativa y de manera muy elemental los resultados en el completo o como se les denominará desde este momento para esta monografía, Resultados o Artículos Brutos o en Frio, encontrados en la red y porqué se eligió solo algunos de toda la cantidad de información encontrada, los cuales denominaremos Resultados o Artículos Netos o en Caliente.

En principio se obtiene una gran cantidad de artículos relacionados con los temas, de los cuales es necesario parametrizar, para poder clasificar la información obtenida con las características necesarias de la investigación, según los siguientes elementos o parámetros de búsqueda, los cuales se va a mostrar el resultado total al mismo tiempo que se explica él porque se tomó dicho elemento como representativo para la búsqueda y generación de los artículos netos.

- **Autor**

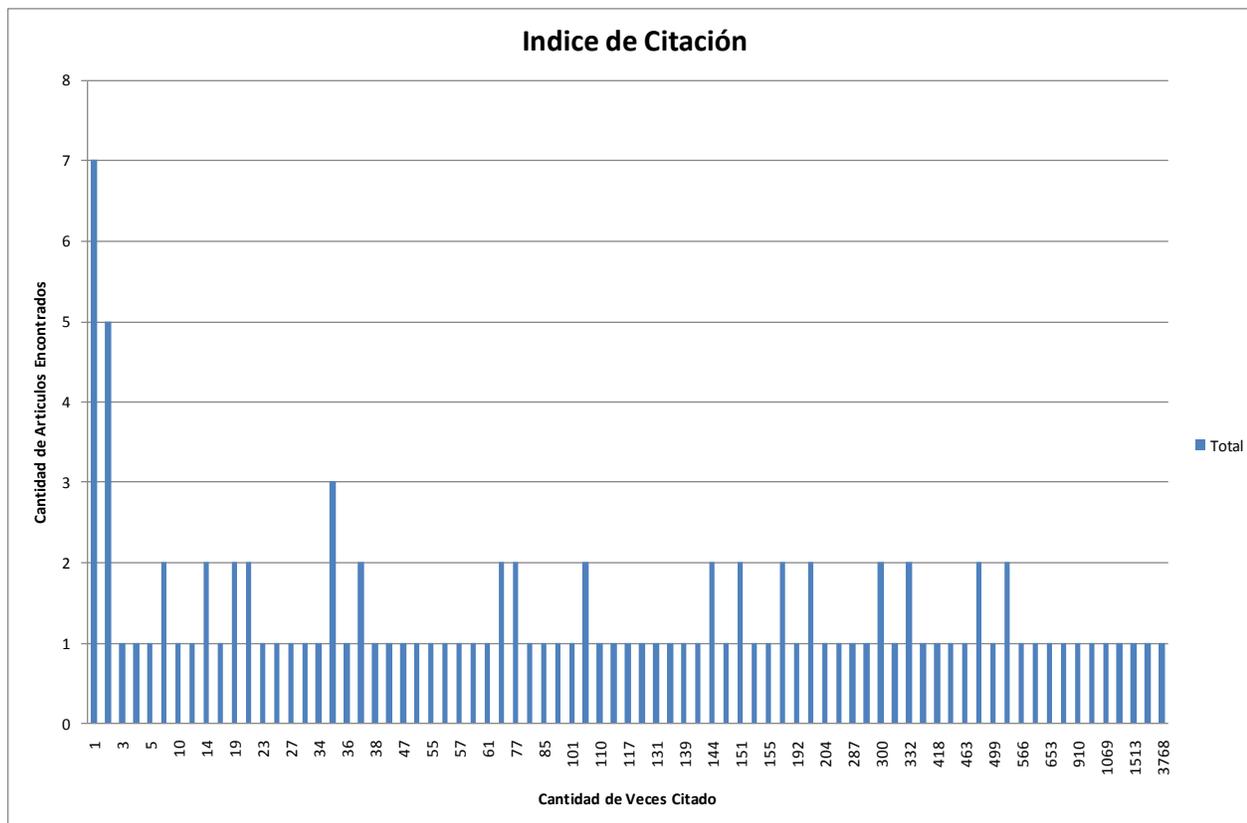
Solo se tomaron autores que estén dentro de indexaciones científico-académicas. (100% de los artículos poseen ésta característica = 200)

- **Índice de citación**

Se basa como el principal indicador de credibilidad de los artículos puesto que entre mayor sea este dato, más reconocimiento tiene dentro del campo científico-académico.

Un 36.7% de los artículos No poseen ésta característica –95, y se tienen en cuenta solo los que poseen alguna citación con importancia, exceptuando casos

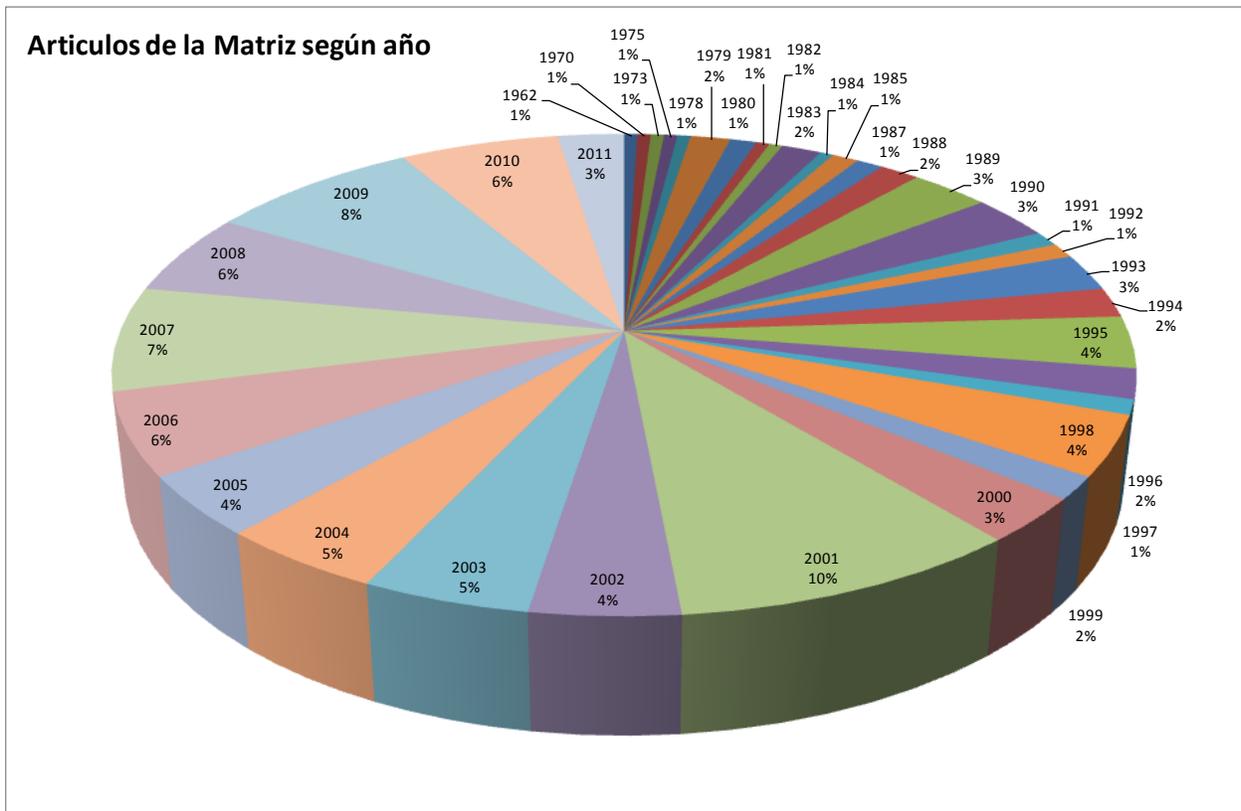
puntuales, que poseen alguna otra característica principal sin obviar las otras o sin que se generen contradicciones, entre los mismos elementos.



- **Fecha**

Como factor crucial de decisión investigativa y combinado al índice de citación se ponderó como un elemento bastante importante para la gestión de filtro de información.

Como se explica en el siguiente gráfico, podemos solo ponderar años donde la producción investigativa obtuvo un auge menor.



Cuadro 3. Artículos según año. Julio Alberto Caldas – Lina Marcela Castro

- **Idioma**

Se hace necesario tomar tanto en inglés como español puesto que la mayoría de producción académica se realiza también en este idioma.

- **Acorde con Objetivos**

Como es un elemento netamente subjetivo, se le asigna un valor a la combinación más óptima de la anterior clasificación, llamado “Nivel de interés” el cual comprende desde 2 hasta 5, como elemento calificativo. Y el cual brinda el factor decisivo para poder tomar los artículos referenciados más acordes con la investigación y que más aportes hagan a la misma.

Cuadro 4		Nivel de Interes				Total general
CONCEPTO	2	3	4	5		
Personel Turnover & Productivity	18	9	70	20	117	
Rotación de Personal y Productividad	12	8	59	4	83	
Total general	30	17	129	24	200	

Cuadro 4. Clasificación según importancia. Julio Alberto Caldas – Lina Marcela Castro

Por lo anterior se estableció que los 24 artículos los cuales se van a tratar a fondo, para realizar los posteriores análisis y conclusiones de esta investigación son los expuestos en la siguiente tabla.

Se anexa resultados de la Bibliometría 24 artículos. (2 Hojas, Cuadro 6. Bibliometría Clasificada, Julio Alberto Caldas – Lina Marcela Castro).

Se anexa Bibliometría completa 200 artículos. (16 Hojas, Cuadro 5. Bibliometría Matriz, Julio Alberto Caldas – Lina Marcela Castro).

7.3 Capítulo III “Antecedentes Bibliométricos”.

De acuerdo con el estudio realizado y a la Bibliometría de esta monografía se tiene como objetivo el análisis de la productividad y la rotación de personal.

En esta primera parte es abordado el análisis de los artículos de años anteriores al año 2000. El total de artículos analizados fue de nueve (9), sobre el total de (24), artículos en caliente, (artículos relacionados antes del año 2000) y un índice de citación bibliográfica de 1.717.

Examinando estos conceptos frente a la relación de productividad y la rotación de personal de otros países, se considera que la tecnología actual es el medio para la realización de investigaciones de este tema; se observa que la alta participación del empleado en la organización y productividad trabajan de manera conjunta, pero la falta de interacción entre los empleados y la empresa se ven asociadas con la disminución de la productividad, debido a que cada vez el desarrollo de las relaciones entre industria y humano son menores y escasas, ya no hay una “alta participación” y un “alto compromiso” de los empleados frente a la organización.

La falta de políticas en recursos humanos de una empresa carece de satisfacción e innovación de los incentivos laborales y hacen que la productividad cada vez sea un obstáculo para el crecimiento económico de las organizaciones

El uso extensivo de recursos humanos representa una importante inversión en capital humano en las organizaciones; el cual se ve justificado cuando las inversiones (capital humano) son mayores de lo compensado. El aumento de los rendimientos y productividad futura de las organizaciones dependieron en dar así a las empresas un mayor y mejor uso de métodos de participación e innovación para que los empleados fueran vistos como particularmente vitales para el éxito de la empresa.

Los empleados son más fundamentales en las organizaciones, son los capaces de asumir mayor responsabilidades por el funcionamiento y el éxito de la organización.

Es por esto que análisis realizados por (Arthur J. , 1994)(Huseild, 1995)buscan mejorar la competitividad frente a la productividad mediante la utilización de prácticas laborales como las inversiones en la alta participación de los empleados en la organización, generando de esta forma incentivos relativamente altos, para la obtención de resultados positivos en la productividad de las organizaciones.

Dicho por (Cascio, 1998):

"El tema crucial en el análisis de volumen de negocio no es como muchos los empleados se marchan, sino más bien el rendimiento y la reposición de los que salen frente a los que entran, los propietarios y gerentes deben reconocer que el buen uso de la alta participación en la empresa aumente la confianza de los empleados y este sea igual a su conocimiento especializado, haciéndolo más distintivos y más difíciles de reemplazar."

Pero definitivamente, el hecho de mantener personal especializado puede generar un costo mucho más valioso para las organizaciones y también puede llegar a disminuir la rentabilidad de la misma.

Las empresas en años anteriores buscaban utilizar prácticas de alta utilidad para que la productividad de la empresa se mantuviera sin que el personal fuera difícil de remplazar al momento de una salida o un cambio en los puestos laborales.

La implementación de prácticas adicionales y políticas en los recursos humanos se mantuvieron en un nivel bajo, analizando actitudes, comportamientos y la productividad de cada uno de los integrantes de las organizaciones, esperando que se encontraran nuevos métodos, e investigaciones que fueran valiosos al momento de aumentar la productividad empresarial sin un aumento en los costos.

La gestión de recursos humanos se fue convirtiendo en un valor importante en las organizaciones, se convirtió en un modelo para muchos países, debido a su eficacia en la organización, de acuerdo con las pautas y estrategias ajustadas para la empresa y por los altos resultados en la productividad.

Las prácticas de los recursos humanos en las organizaciones se encaminaron en el desempeño del empleado en función a la capacitación y la motivación, se lograba buscar resultados positivos en la productividad al maximizar actividades e incentivos como monetarios o recompensas no monetarias.

Los incentivos y la inversión en el capital humano establece estudios y estrategias de recursos humanos que descubren antecedentes y consecuencias en la productividad en las organizaciones, uno de ellos es la eficacia; que técnicamente es la capacidad del rendimiento de los empleados a producir mayores efectos en la productividad de organización, pero se debe tener en cuenta que hay personal que produce más que otros y estos hacen que la productividad no sea continua y sea menor.

La productividad en las organizaciones es la eficaz producción laboral por tiempo, uniendo variables donde surtiera una relación de resultado-inversión. La eficacia del capital humano incorpora el costo de lo que se ha hecho en relación con los logros por cada individuo (Arthur J. , 1994)

La productividad suele utilizarse en comparaciones en la organización, una diferenciación entre el antes y el después de los métodos, metodologías, actividades, en recursos humanos de una organización, midiendo de esta forma los costos, el esfuerzo, y el capital humano.

Las situaciones presentadas en las organizaciones se deben medir y determinar si son iguales, mejores o peores, frente a lo actual y anterior en la productividad y frente a las innovaciones y motivaciones implementadas en los recursos humanos para el logro de los objetivos empresariales.

El elemento común de todas estas aproximaciones que analizan la integración de la dirección de recursos humanos consiste en el reconocimiento de los recursos humanos como elemento fundamental, no sólo en la implantación de la estrategia, sino como variable clave de su formulación. (Legnick-Hall & Legnick-Hall, 1988) Subrayan la necesidad de considerar los recursos humanos en la formulación de la estrategia empresarial. La integración entre la función de personal y la Dirección General ha de ser plena y recíproca. Así mismo, recogen una serie de factores que condicionan tanto las estrategias competitivas como la de recursos humanos.

Las relaciones estratégicas de los recursos humano de las empresas y la estrategia empresarial es una continua función de personal, es una actividad de apoyo que facilita la implantación de la estrategias empresariales, a otras totalmente proactivas y en donde el departamento de recursos humanos participa directamente en el proceso de formulación de las estrategias competitivas (Golden & Ramanujan, 1985)(Butler, 1988) (Torrington & Hall, 1998) (Brockband, 1999)

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización que afectan el desempeño de la misma hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal. 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.

Según (Robbins, 1999) la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando.

Existen un conjunto de teorías que se han encargado de indagar en el campo de la rotación de personal, algunas han sido corroboradas a través de las investigaciones (Chiavenato, 1999)

La rotación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo .Las salidas pueden ser por diversas causas pero podemos agruparlas de la forma siguiente:

1. Retiros relacionados con el término de la vida laboral de las personas también denominadas retiros inevitables.
2. Retiros socialmente necesarias.
3. Retiros por motivos personales.
4. Retiros por motivos laborales depende de la organización
5. Retiros por decisión de la propia Empresa

El cual queda señalado en el siguiente fragmento extraído del libro *Administración de personal y recursos humanos* de los autores (Werther & J., 2000)

Por otro lado, existieron y se aplicaron algunos sistemas de rotación de personal como el “control “y “compromiso” de cada uno de los empleados de la organización, estrategias basadas en la combinaciones específicas de las políticas y prácticas de la empresa.

Estas estrategias de recursos humanos se clasificaron dependiendo de las organizaciones, utilizando puntos de vista de autores reconocidos como, (Schuler & S.E., 1987)(Waton, 1985), los cuales usaron características en enfoques básicos y objetivos de gestión humana. Estos objetivos expresados en las actitudes y comportamientos que deberían ser para evitar la rotación y los cuales se aplicaran dentro de la empresa, tanto factores internos como externos. Sin embargo estas estrategias no han sido aplicadas ni sistematizadas por las organizaciones para observar resultados.

(Arthur J. , 1992), es uno de los primeros que publicaron los sistemas de control y compromiso de los recursos humanos, quien además desarrolló e investigó sistemas divididos en grandes categorías que las clasificó “reducción de coste” y “maximizadores de compromiso”.

El control y el compromiso de representar a dos enfoques distintos para la formación del comportamiento de los empleados y las actitudes en el trabajo, así como la reducción de mano de obra directa, o mejorar la eficiencia para que el cumplimiento de los empleados sea de acuerdo con las reglas y procedimientos específicos.

Los sistemas de recursos humanos son un compromiso, del cual se establece el comportamiento de los empleados y las actitudes mediante el establecimiento de los objetivos de la organización. Son compromisos que se pueden confiar para llevar a cabo las tareas del trabajo en formas consistentes con la organización y objetivos.

En general, el compromiso del sistema de recursos humanos se caracterizan por mayores niveles de participación de los trabajadores en las decisiones de gestión y actividades formales de participación, entrenamiento en solución grupal de problemas y socialización de actividades, empleados con habilidades y el salario promedio.

La existencia del control y el compromiso de los empleados en las organizaciones generalmente se cree que está asociado con ciertas condiciones de organización. La mayoría de los investigadores de recursos humanos han tenido un comportamiento característico., frente a este tema, ya que se basan en la implementación exitosa de un negocio de estrategia, la cual requiere un conjunto único de comportamientos y actitudes de los empleados y que un único conjunto de políticas de recursos humanos y prácticas provocan estas actitudes y aptitudes. (Capelli & Neumark, 2001)

Por otra parte, se ha señalado que el uso de sistemas de rotación de personal depende relativamente de la capacidad de establecer efectivamente las normas de funcionamiento y medir los resultados de los empleados. Condiciones que permiten a las empresas controlar directamente y recompensar al empleado y sus resultados de comportamiento.

Mediante la toma de decisiones gerenciales, la creación de la participación y mecanismos que proporciona la formación adecuada y recompensas para un empleado productivo; se evalúa el compromiso que puede llevar a una fuerza de

trabajo altamente motivado y capacitado cuyos objetivos están estrechamente alineados con los de gestión(Thomas & Velthgouse, 1990)

Por lo tanto, los recursos necesarios para vigilar el cumplimiento de los empleados, mantener una supervisión y reglas de trabajo, se pueden reducir, solo ciertas condiciones generen que los empleados sean más propensos a participar en la ciudadanía de la organización y de sus comportamientos recompensa que se cree que son fundamentales para el éxito de la organización.

Implementar un sistema de control clásico para la reducción de los costos laborales, el aumento de la productividad, normas de funcionamiento y mantenimiento de los salarios y beneficios; es probable que se busque una firmeza y fuerza en el trabajo que evite las huelgas, las altas tasas de quejas, y las relaciones laborales negativas

Una de las estrategias del departamento de Capital Humano es tratar de mantener a los empleados en la organización el mayor tiempo posible, claro que para esto deben ser conscientes los administradores de talento humano que el personal tiene que tener una satisfacción laboral y personal.

Pero el concepto de estudio se presenta la definición de “rotación que es el retiro voluntario o involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema debido al aumento de los costos de reclutamiento, selección y capacitación; se dice que los gerentes nunca podrán eliminar la rotación”(Robbins, 1999)

Y para (Arias Galicia, 1990)se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste, es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer y seleccionar y entrenar o capacitar

al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa.

Otro indicador que marca un impacto en la productividad y desarrollo óptimo de la organización es el generado por el ausentismo. El ausentismo es el tiempo en que el empleado de una empresa no está trabajando cuando debería de hacerlo, algunos factores que lo ocasionan son la falta de motivación por el trabajo realizado ya sea porque es un experto en su trabajo o porque el trabajo no le gusta, el nivel de empleo, salarios, sexo, edad y situación familiar (Chiavenato, 1999). Entre las clasificaciones de ausentismo se mencionan las: faltas justificadas, injustificadas, las de por enfermedad, accidentes, etc.

A medida del tiempo, estudios e investigaciones han demostrado que la identificación de sistemas de recursos humanos se compromete a aumentar significativamente la comprensión de la relación entre la rotación y el desempeño organizacional; aunque estos resultados deben considerarse como preliminares, debido a limitaciones de datos.

Este estudio proporciona a los futuros investigadores con alguna evidencia experimental que se apoye nuevos aspectos prometedores para el estudio de los recursos humanos importantes y los resultados de la organización.

En años anteriores, el estudio de la cultura y el clima en las organizaciones ante la productividad era potencialmente la construcción del comportamiento del empleado líder y los resultados de la capacitación en, actitudes y comportamiento de una gestión centralizada.

La administración Total de Calidad determina que a través de la constante planeación y desarrollo de cinco funciones que son: compromiso organizacional, liderazgo, enfoque al cliente, participación total y análisis sistemático se logren objetivos de productivos de empresas. El propósito es desarrollar un ambiente de

trabajo adecuado para que todos acepten el reto de aprender, cooperar y desempeñarse a su máximo potencial con la finalidad de lograr la satisfacción del consumidor.

Uno de los factores importantes para mejorar el ambiente de trabajo es el liderazgo de las personas en las relaciones industriales el cual se debe desarrollar, aplicar y mejorar tanto para el beneficio del personal como de la organización. (Blake, Mount, & Williams, 1981) Explican que un líder puede definirse como la persona que asume un rol administrativo y que puede orientar a otras hacia el logro de los resultados esperados. Se requiere de un líder que defina los objetivos y que sirva de guía para lograrlos influyendo en las personas y así lograr mayor productividad empresarial en cada rol.

Se analizan los niveles de liderazgo y causas de rotación que predominan entre el personal operativo de una empresa, así como la existencia de relación entre el liderazgo y las causas que más contribuyen a la rotación del personal sobre la productividad, (Shartlec, 1956), el liderazgo puede ser Orientado al Empleado u Orientado a la Tarea; y el trabajo de investigación realizado por (Verdugo, 1990) en donde clasifica a las causas de rotación del personal en tres categorías: Características Personales, Factores Externos (salario, transportación, nuevas oportunidades de trabajo, etc.) y Condiciones de Trabajo (trabajo que se desempeña, relaciones con los supervisores y compañeros de trabajo, valoración hacia el empleado por parte de la empresa, etc.).

Los objetivos de los esfuerzos de la organización fue la implementación de trabajos flexibles experimentales con horas programadas que permitiera evaluar la gestión y potencial de los empleados y la productividad que estos generaban.

La programación de forma flexible de algunos estudios, es el procedimiento que permiten a los empleados distribuir sus horas de trabajo, evaluando su productividad y rendimiento producidos. Se establece que no se deben cambiar el

número total de horas trabajadas en un día, sino que, evaluar qué horas son las más trabajadas en cuanto al día laboral.

En esencia, el objetivo es permitir que los empleados produzcan lo máximo, en la programación de sus horas diarias. Se considera que este acuerdo proporciona un empleado con la flexibilidad necesaria para cumplir con las responsabilidades extra de trabajo antes de su horario normal de trabajo, después de ellos, obtiene a través de un período extendido del mediodía. La pregunta analítica para el estudio, entonces, era si la aplicación del presente flexible programa tendría un impacto en el ausentismo laboral y la rotación voluntaria.

Se plantea una dificultad metodológica al comparar la productividad y los accidentes durante los turnos de mañana, tarde y noche. En efecto, las condiciones ambientales, organizativas y de trabajo durante el día y la noche no son perfectamente homologables (Carter & Corlett, 1982)(Waterhouse, Folkard, & Minors, 1992)

Esto hace que sea difícil controlar todas las variables. No resulta, por tanto, sorprendente que en un análisis de los estudios hubiera casi tantos en los que se observaba una mayor frecuencia de accidentes nocturnos que diurnos.

En algunos estudios la carga de trabajo diurno es comparable con la del turno de noche de acuerdo con las apreciaciones en la reducción del rendimiento durante el turno de noche. No obstante, como ha señalado (Monk, 1988), es posible que los efectos productivos sólo se manifiesten cuando el trabajador se encuentra presionado. Si no hay presiones, el rendimiento diurno puede equipararse con el de noche, debido a que ambos se sitúan muy por debajo del nivel óptimo.

En segunda instancia se va a revisar los artículos de las nuevas tendencias los cuales son aproximadamente de los últimos diez años hasta la actualidad, donde la principal característica cabe resaltar el surgimiento de nuevas corrientes

y varios cambios importantes en las existentes, lo cual conllevó a que dentro de mercados menos desarrollados y de sectores poco concentrados se consiguiera aumentar y aprovechar las oportunidades de gestión en RRHH para mejorar la productividad de las compañías del mundo.

Desde autores como Solow en 1956, que tratan la productividad como un total acumulado de los factores que inciden en el ingreso per-cápita de la población, hasta los más recientes como Easterly&Levine en 2002, donde explican como la productividad es el 90% del peso de las variables en el crecimiento económico de un país, y bajo ese contexto es de resaltar como las compañías y los académicos se empiezan a interesar mucho más por la cuantificación de estos factores, ahora de mayor importancia para ellos.

Así mismo dentro del ámbito de los recursos humanos desde finales del siglo pasado, se abandona por completo la consideración de un simple departamento con un centro de costos, puesto que se torna como un departamento estratégico para las empresas (Hambrick et al., 1989; Koch y McGrath, 1994; Becker y Gerhart, 1996).

Dentro de la búsqueda esforzada por el talento (Davenport et al., 2010), es de importancia observar como las compañías de este nuevo decenio del siglo XXI están inducidas en una economía cada vez “menos capitalista” y más “laboralista” (Jones, 2009).

La academia por su parte también ha contribuido a brindar una visión distinta en papel de los recursos humanos dentro de las compañías, revisando cual es el impacto sobre el desempeño o los rendimientos que generan las acciones gestionadas por el área de RRHH en una empresa, demostrados en dos estudios muy importantes publicados en 1996 uno por los profesores Becker y Gerhart, llamado “The Impact Of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance” y el “Impact of Human Resource Management practices on perceptions of organizational

performance” publicado por Delaney y Huseild también en el 1996. Donde demuestran a los gerentes que los departamentos de RRHH y su gestión es fundamental en el desempeño de la compañía, citando que “los sistemas de RRHH representan una oportunidad aún no descubierta de mejorar el rendimiento de las compañías” según Becker y Gerhart.

Así mismo ésta relación entre las gestiones, rendimientos y políticas de los RRHH vs el desempeño, no está libre de críticas, si bien dependiendo de los casos se considera que no hay relación estadísticamente demostrada según (Guest, 2003 y Wright, 2005), o en otros casos es considerada como los sentidos de la relación y sus posibles implicaciones no son definidos dado que el paradigma se convierte en ¿La inversión en RRHH genera buenos resultados? o son ¿Los buenos resultados los que promueven la inversión en RRHH?, según nos comentan (Paauwe y Richardson, 1997; Wright et al., 2005; Anderson, 2010).

La investigación más allá de determinar el concepto de “Sistema de RRHH” introducido por primera vez en 1996 por Becker y Gerhart, continuó analizando y revisando más a fondo las relaciones entre RRHH y el desempeño de las empresas (Boselie. 2005).

También por ende ha sido difícil establecer una definición principal de estas relaciones dado que la mayoría de estructuras y de avances se han ido presentando sobre la base de las mejores prácticas de RRHH, tomadas como una actividad complementaria de la compañía y un poco aislada de una sinergia del total desarrollo de todos los elementos componentes dentro de un esquema holístico de la empresa, tan contextuales como el clima y la cultura de la entidad donde mejoran las alineaciones de los valores personales con los corporativos y hasta de la sociedad donde opere tal empresa; o netamente intrínsecos de la operación como, la motivación salarial, horas de trabajo, reconocimientos al desempeño etc.

Esta clase de análisis críticos a los modelos basados en el empirismo han ocasionado que algunos otros(as) autores de diferentes ramas más cercanas al ámbito empresarial, también crearan modelos ligados a la práctica profesional que igualmente tratan de establecer la relación entre las actividades de RRHH y los resultados de la compañía, algunos entre ellos: CIPP (Worthen y Sanders 1987), IPO (Bunshell, 1990), entre otros, con el factor común de resaltar la gestión de RRHH como un sistema a largo plazo y no como una acción de contingencia a la situación coyuntural, pero con la gran diferencia que los modelos teóricos se aplican para diferentes situaciones en distintas épocas del tiempo.

Algunas de las razones de rotación de personal sobre los altos desempeños son dadas de manera estratégica, dentro de las instancias normales de la operación, puesto que es necesario conocer las funciones y responsabilidades de los cargos y así mismo su participación dentro de la cadena de valor para la compañía, si bien los altos cargos son de mayor influencia sobre los resultados, por ende son de mayor importancia para la compañía y teniendo en cuenta que su costo transaccional es mucho mayor al de algún cargo de la mediana o baja gerencia (los operativos), no en todos los casos es directamente proporcional o incidente las altas rotaciones a los resultados arrojados por las compañías, nos ilustran (Dobbins 1991, Arthur 1994).

Si bien los resultados de varios estudios, demuestran que la Rotación de personal puede tener consecuencias para el desempeño de los empleados que se quedan, sin embargo no necesariamente la productividad y el desempeño disminuyen cuando existen altas rotaciones puesto que aun presentando bajas rotaciones los desempeños no son los esperados, para poder revisar a fondo es necesario encontrar las causas de las rotaciones. (P Sheehan 2001).

Es importante la conclusión que es mostrada por Dalton R. y Mesch J. en 1990, tomada de su estudio llamado "The Impact of Flexible Scheduling on

employee Attendance and Turnover” donde en conclusión; para optimizar la operación y mejorar los resultados, es incidente que los horarios de una organización a gran escala (Empresa grande) se transformen a horarios flexibles, pero lo importante de este estudio de caso fue como la compañía encontró la solución de sus problemas de productividad dadas en ausentismos y bajos volúmenes de negocios, entrando al conocimiento de las necesidades de sus empleados.

Así también estas relaciones son variables dependientes de los sistemas de RRHH implantados por las compañías como es mostrado por el estudio realizado por J.Bruce y Timothy R, “The Cost of the Turnover, Putting a Price on Learning Curve”.2009, donde revelan en un ambiente empresarial de servicios hoteleros, como afectan las productividades dadas en costos de la curva de aprendizaje dentro de las distintas áreas internas, y los diferentes análisis que se pueden tomar de la co- relación de estas variables.

Es de gran importancia resaltar los grandes cambios del modelo de pensamiento empresarial y académico en los últimos treinta años, dado que al hacer un contexto de la situación se puede señalar que los empleados a principios de los años setentas y mediados de los años ochentas, fueron percibidos como un recurso, netamente operativo y sin valor que generaban mayor impacto sobre los resultados de las compañías; En diferente contexto se ha mostrado a mediados de los años noventas, donde la percepción del empleado se transforma a una visión más estratégica, el empleado se convierte en un elemento activo de los resultados globales de la compañía, se hace partícipe de los elementos estratégicos para la obtención de resultados, es decir, se convierte en un factor estratégico, representativo lo suficientemente importante como para lograr el éxito o el fracaso de una compañía.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Es interesante observar como dentro de las investigaciones realizadas por distintos autores, existen varios modelos, teorías y conceptos que señalan la importancia de una óptima gestión de RRHH y la incidencia de ésta en el índice de Rotación de Personal y la productividad de las empresas.

De acuerdo con la monografía realizada se puede concluir que después de la búsqueda minuciosa de los artículos que intentaron responder a los objetivos planteados en la investigación, se indicaron los artículos con mayor relevancia, interés, utilidad, y más sobresalientes del ámbito Académico – Científico, como del ámbito empresarial y cuyo nivel de interés es ciertamente alto para esta investigación, los cuales están dentro de la Bibliometría realizada y clasificada en 24 artículos y libros analizados.

Para señalar los Autores Claves o las Autoridades de los temas relacionados directamente con “Rotación de Personal y Productividad”, se acudió a los análisis de la Bibliometría realizada donde resalta la producción académica efectuada por: Huselid, Mark A, y JB Arthur, dado que sus aportes a la comunidad en general, son de gran importancia y contribuyeron a un cambio de pensamiento empresarial en donde el departamento de RRHH se entendía como un simple centro de costos que apoyaba las funciones de la compañía (Brindaba un Recurso). Estos autores lograron transformar esta visión de las altas gerencias, por una visión más integral y estratégica donde el área de RRHH se descubre como un elemento estratégico en la consecución de resultados y de gestión humana con los empleados.

Al concluir esta investigación se determinó que el impacto de la “Rotación de Personal” sobre la “Productividad” de las empresas, es netamente directo y negativo, puesto que si la tasa de Rotación de personal aumenta, así mismo la productividad disminuye. En otro caso la productividad puede no disminuir al

instante, pero si se ve afectada en el corto plazo ya sea por las curvas de aprendizaje, el costo transaccional y demás factores de capacitación ocasionados por las altas rotaciones.

Es importante resaltar que la rotación de personal se ve afectada por el manejo del talento humano visto como un sistema el cual, si es gestionado de manera optima generará buenos resultados, mas sin embargo si el sistema no es controlado o manipulado de forma correcta los resultados pueden ser negativos.

Las empresas que poseen un sistema de gestión de talento humano implementado y maduro, logran mayores productividades de distintas calidades y percepciones dentro de sus elementos estratégicos.

La producción investigativa sobre este tema es mayor en los últimos diez años frente a los anteriores 30 años, dado el cambio social y mental donde los factores productivos se perciben de forma distinta tanto por los empresarios como por los académicos.

De acuerdo a los resultados obtenidos por la investigación realizada y las conclusiones plasmadas, se invita a que las empresas que deseen que sus productividades no se vean afectadas por la rotación de personal, implementen sistemas de gestión de talento humano donde se plasmen políticas, estrategias y las gestiones óptimas para que los empleados estén motivados y generando buenos índices de productividad.

Se recomienda para realización de investigaciones futuras en materia de rotación de personal, tener en cuenta factores de investigación que no fueron considerados en esta monografía, tales como capacitaciones, rentabilidad, inversiones, motivaciones, etc.

Se resalta que de acuerdo a la Bibliometría realizada no se encuentran hallazgos propios de apropiación y generación de conocimiento, ya que este análisis bibliométrico es netamente analítico y observatorio de acuerdo a los cambios, tendencias o corrientes de los autores y al desarrollo histórico del tema, más sin embargo, si es incidente mostrar que se percibe una humanización del concepto de “empleado” puesto que son notorio los cambios y transformaciones que este ha tenido en los últimos treinta años.

9. REFERENCIAS

- Arias Galicia, F. (1990). Administracion de Recursos Humanos.Ed. Trillas.
- Arthur, J. (1992). The link between business strategy and industrial relations system in American steel minimills.
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource system on manufacturing performance and turnover.
- Bamberger, P., & Meshoulam, I. (2000). Human resource strategy.
- Bartel, A. (2004). Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth.
- Batt, R., & Colvin, A. (2002). Employee voice, human resource practices, and quit rates: Evidence from the telecommunications industry.
- Becker, B., & Huselid, M. (2006). Strategic human resource management: Where do we go from here?
- Bingley, P., & Westergaard Nielsen, N. (2004). Personnel policy and profit. Journal of business Research.

- Blake, R., Mount, J., & Williams, M. (1981). *The Academic Administrator*. Ed. Jossey - Bass Publishers.
- Brockband, W. (1999). *If HR were really strategically proactive: present and future directions in HR's contributions to competitive advantage*.
- Broschak, J., & Davis Blake, A. (2006). *Mixing standard work and nonstandard deals: The consequences of heterogeneity in employment arrangements*.
- Butler, J. (1988). *Human Resource Management as a Driving Force in Business Strategy*". *Journal of General Management*.
- Capelli, P., & Neumark, D. (2001). *Do high performance work practices improve establishment level outcomes?*
- Carter, F., & Corlett, E. (1982). *Accidents and Shiftwork*, Fundacion Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo. Dublin.
- Cascio, W. (1998). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*. New York: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, A. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Edwin, F. H. (1960). *Personnel psychology patterns of leadership behavior related to employee grievances and turnover: some post hoc reflections*.
- Golden, K., & Ramanujan, V. (1985). *Between a dream and a nightmare: on the integration of the Human Resource Management and Strategic Planning Processes*.

- Harrington, J. (1978). Shift Work and Health: A Critical Review of the Literature. Londres: Her Majesty's Stationery Office.
- Huseild, M. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance.
- James, P. (1999). High involvement work practice, turnover and productivity: from new Zealand. Guthrie.
- Jeffrey, B. A. (1994). Effects of Human Resources System on Manufacturing and turnover.
- Legnick-Hall, C., & Legnick-Hall, M. (1988). Strategic human resource management: A review of the literature and a proposed typology.
- Manzo, A. (1971). Manual para la preparación de monografías: una guía para presentar informes y tesis. Buenos Aire, Argentina.
- Monk, T. (1988). How to Make Shift Work Safe and Productive. Des Plaines, Illinois: American Society of Safety Engineers.
- Otlet, P. (2007). Tratado de documentacion: El Libro sobre el libro: teoria y practica. Bruselas: Editum.
- P, C., & H, S. (1992). Integrating strategic human resources and strategic management.
- Pirrhard, A. (1969). Bibliometria . 8.

- Rivero, J. L. (Enero - Junio de Enero - Junio 2002 vol 5 No. 1). Bibliometria ¿para que? Biblioteca Universitaria, Nueva Epoca, 10.
- Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. Mexico: Ed. Prentice.
- Schuler, R. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices.
- Shartlec, C. (1956). Performance Leadership. E.U.A.: Ed. Prentice Hall.
- Thomas, K., & Velthgouse, B. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation.
- Torrington, D., & Hall, L. (1998). Human Resource Management. Hertfordshire, Prentice-Hall. Prentice-Hall.
- Trsitán, M. (19 de 04 de 2010). Rotación de personal efectiva a la productividad empresarial. Plano Informativo, pág. 1.
- Verdugo, V. (1990). Labor Turnover in Transnational and National Maquiladoras located in Mexicali, Baja California. E.U.A: The University of Texas.
- Waterhouse, J., Folkard, S., & Minors, D. (1992). Shiftwork Health and Safety. An overview of the Scientific Literature. Londres.
- Waton, R. (1985). From Control to commitment in the workplace. Harvard Business Review.

- Werther, W., & J., D. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. . México: McGraw Hill.
- Wyatt, M. E. (2006). La otra cara de la rotacion de personal. La Nacion, 1.



**FORMATO
AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN EN LA
BIBLIOTECA DIGITAL UNIVERSIDAD DE SAN
BUENAVENTURA**

La información de este recuadro es para el control del registro. Por favor no la modifiquen

1. Autorización de los autores para publicación en la Biblioteca Digital Universidad de San Buenaventura

Por medio de este formato manifestamos nuestra voluntad de autorizar a la Universidad de San Buenaventura, Colombia, Sede Bogotá y Seccionales Medellín, Cali y Cartagena, la publicación en texto completo, de manera gratuita y por tiempo indefinido en la Biblioteca Digital Universidad de San Buenaventura, así como en índices, buscadores, redes de repositorios y Biblioteca Digital Colombiana (BDCOL) así como otros a futuro que se estimen necesarios para promover su difusión, el documento académico-investigativo objeto de la presente autorización, con fines estrictamente educativos, científicos y culturales, en los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre derechos de autor.

Como autores manifestamos que el presente documento académico-investigativo es original y se realizó sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de nuestra exclusiva autoría y poseemos la titularidad sobre la misma. La Universidad de San Buenaventura no será responsable de ninguna utilización indebida del documento por parte de terceros, será exclusivamente nuestra responsabilidad atender personalmente cualquier reclamación que pueda presentarse a la Universidad.

Autorizamos a la Biblioteca Digital de la Universidad de San Buenaventura, convertir el documento al formato que el repositorio lo requiera (impreso, digital, electrónico o cualquier otro conocido o por conocer) con fines de preservación documental.

Esta autorización no implica renuncia a la facultad que tenemos de publicar posteriormente la obra, en forma total o parcial, por lo cual podremos, dando aviso por escrito a la Biblioteca de la Universidad de San Buenaventura, con no menos de un mes de antelación, solicitar que el documento deje de estar disponible para el público en la Biblioteca Digital de la Universidad de San Buenaventura, así mismo, cuando se requiera por razones legales y/o reglas del editor de una revista.

Nombre: Lina Marcela Castro	Firma: 	C.C. 1.020.733.85 Btá.
Dirección: Avenida 9 No. 166-60	Teléfono: 6700888	Correo electrónico: lini0614@gmail.com

Nombre: Julio Alberto Caldas	Firma: 	C.C. 1.019.002.955 Btá
Dirección: Cra 8H # 173 - 48	Teléfono 4762036	Correo electrónico: julioalbertoc@hotmail.com

2. Descripción del documento a publicar

Fecha de entrega:	Día: 23	Mes: Enero	Año: 2012
-------------------	---------	------------	-----------

2.1. Información Institucional

Director, asesor, coordinador u otros: Adriana Ocaña, Julio Ducon							
Dependencia y/o Facultad: Facultad de Ciencias Empresariales							
Programa Académico: Administración de Empresas							
Pregrado	<input checked="" type="checkbox"/>	Especialización	<input type="checkbox"/>	Maestría	<input type="checkbox"/>	Doctorado	<input type="checkbox"/>
Institucional	<input type="checkbox"/>	Otro	<input type="checkbox"/>				

2.2. Información y categoría del documento (marque con una x uno o varios)

Artículo de Revista	Manual		Producción Docente	
Capítulo de Libro	Memoria de Evento		Producción Estudiantil	
Catálogo	Modulo Didáctico o Material de Curso		Reglamento	
Discurso	Monografía	X	Revista Académica / Científica	
Ensayo	Multimedia		Tesis (Maestría y Doctorado)	
Folleto	Objeto de Aprendizaje		Trabajo de grado (Pregrado y Especialización)	X
Informe	Obra de Carácter		Otro	

	Artístico		
Libro	Patrimonio Institucional		Cual?
Literatura Gris	Ponencia		

<p>Titulo y subtítulo del documento:</p> <p><u>ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO DE LA INFLUENCIA DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS</u></p>
<p>Palabras clave:</p> <p><u>Rotación de Personal, Productividad, liderazgo, recursos humanos</u></p>
<p>Año de elaboración: <u>2011</u></p>

2.3. Dinámica de Investigación (diligencie estos datos si aplica)

Grupo de Investigación:
Línea de Investigación:
Área:
Tema: