



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN  
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

**Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio 2004**

**Acreditada mediante Resolución Nº15 del 31 de octubre del 2012**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**PRINCIPALES FACTORES QUE INFLUYEN EN LA LEALTAD DE LOS  
TRABAJADORES DE LA AUTORIDAD DEL CANAL DE PANAMÁ.**

**Trabajo presentado como requisito para optar al grado de especialización  
en Administración de Recursos Humanos.**

Yanina Mariel Herrera Camaño.

Profesor asesor: Erika Cruz

**Panamá, abril 2022**

## **Dedicatoria**

Primeramente, deseo dedicarle este trabajo a Dios por permitirme alcanzar mis objetivos a través del desarrollo de la presente monografía.

Agradecerle de igual forma, a mi familia por ser mi pilar fundamental y darme los ánimos para continuar mi preparación profesional.

A mis compañeros de estudio por acompañarme en cada paso de mi carrera y brindarme su apoyo incondicional.

## **Agradecimiento**

Quiero brindar mis agradecimientos a Dios, primeramente.

A mis familiares y a cada uno de los docentes que dedicaron todo su empeño y profesionalismo durante las clases para enseñarnos y darnos sus conocimientos.

Y también agradecer a mis compañeros en conjunto por el apoyo mutuo para alcanzar mi meta.

## Resumen

Haciendo énfasis primeramente en que la fidelización de los trabajadores es un tema muy importante para las empresas, es por eso que hoy en día las mismas diseñan estrategias que ayudan a mantener fidelizados a sus colaboradores con el objetivo de alcanzar las metas que la empresa se propone. Desde esta perspectiva, se puede decir que la necesidad de velar por el interés de los trabajadores, dentro del ámbito laboral es importante para mantener estables a los colaboradores de una organización, por lo cual es necesario generar estrategias que impidan el abandono del colaborador en su área de trabajo o la falta de lealtad, y que ellos encuentren en la organización esa motivación necesaria para tener un sentido de permanencia en la misma. Es por ello, que es importante decir, que no todo significa dinero en la motivación de los colaboradores, como encargados de recursos humanos es necesario realizar estudios que promueven el identificar los factores que motiven a las personas a permanecer dentro de las organizaciones. A veces el hecho de contar con una satisfacción laboral, y que se garantice la permanencia dentro de la empresa, hace que las personas se sientan más comprometidas e identificadas con la empresa, por lo cual buscan estar por más tiempo dentro de la organización. En base, a ello, surge el presente estudio “principales factores que influyen el la lealtad de los trabajadores de la autoridad del Canal de Panamá”. En este sentido, la metodología del estudio es descriptiva.

**Palabras claves:** Lealtad, trabajadores, autoridad, canal, Panamá.

## **Abstract**

Emphasizing firstly that the loyalty of workers is a very important issue for companies, that is why today they design strategies that help keep their collaborators loyal in order to achieve the goals that the company proposes. From this perspective, it can be said that the need to ensure the interest of workers, within the workplace is important to keep the employees of an organization stable, for which it is necessary to generate strategies that prevent employee abandonment in their work area or lack of loyalty, and that they find in the organization that need necessary to have a sense of permanence in it. That is why it is important to say that not everything means money in the motivation of employees, as human resources managers it is necessary to carry out studies that promote the identification of the factors that motivated people to remain within organizations. Sometimes the fact of having job satisfaction, and that permanence within the company is guaranteed, makes people feel more committed and identified with the company, which is why they seek to be within the organization for longer. Based on this, the present study arises “main factors that influence the loyalty of the workers of the Panama Canal authority”.

**Keywords:** Loyalty, workers, authority, channel, Panamá.

## Índice general

Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Resumen .....	iv
Abstract .....	v
Índice general .....	vi
Introducción.....	viii
Parte I.....	1
Contextualización del tema .....	1
1. 1 Descripción de tema.....	2
1.1.1 Antecedentes .....	2
1.2 Planteamiento y formulación del problema.....	3
Parte II.....	6
Importancia y justificación .....	6
2.1 Origen de la investigación .....	7
2.2 Tipos de Comportamiento .....	10
2.3 Comportamiento Organizacional .....	12
2.3.1 Resumen de estudios de comportamiento en los trabajadores.....	12
2.4 Técnicas del Desarrollo para el desempeño de los trabajadores.....	12
2.5 Importancia de la Investigación .....	14
2.6 Justificación de la Investigación .....	15
Parte III.....	16
Fundamentación Teórica.....	16
3.1 Bases teóricas y conceptuales .....	17
3.1.1 Antecedentes Históricos permanencia laboral .....	17

3.2 Factores de permanencia laboral .....	18
3.2.1 Por qué son importantes la permanencia laboral? .....	18
3.3 Recursos humanos y su importancia como parte estratégica .....	30
3.4 Motivación de parte del jefe inmediato .....	33
3.5 Estrategias para mejorar la lealtad de los trabajadores .....	34
3.6 Bases Legales .....	36
Propuesta .....	39
Conclusión.....	46
Recomendaciones.....	48
Bibliografía .....	49
Anexos .....	51

## Introducción

Partiendo de que el término lealtad de los trabajadores o la de fidelización de empleados, se refiere a las habilidades que se emplean para atraer y retener a personas eficaces y rentables para las empresas, concibiendo a los clientes internos como los activos más importantes de la empresa y fidelizar es la acción dirigida a conseguir que los clientes mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la empresa a lo largo del tiempo, por medio de la repetición de transacciones y de la creación de un sentimiento positivo hacia la empresa el cual los motiva e impulsa a seguir con la misma. existe un perfil de empleado muy habitual, en las empresas de hoy en día, al que hay que prestar una atención especial.

Se trata de la gente, que posiblemente no vayan a dejar mañana mismo o quizá en unos meses la empresa, pero están constantemente indagando en las ofertas de empleo, dejando curriculum y esperando una oportunidad. Desde aquí, el presente estudio busca analizar los factores que influyen la lealtad de los trabajadores de la autoridad del canal de Panamá.

En este sentido, la empresa debe buscar cómo satisfacer las necesidades específicas de cada trabajador. Y los directivos preocupados por ello demuestran humanidad y lealtad hacia el empleado. Está comprobado que, un empleado con una actitud positiva en su trabajo y en las relaciones con los clientes, está menos predispuesto a abandonar la empresa, porque su vinculación con ella es mayor. Al igual que ocurre con los clientes de una empresa, es mucho más costoso seleccionar y formar nuevos candidatos que retener a los empleados actuales.

Hay incluso clientes que son verdaderamente fieles al empleado y no tienen ningún inconveniente en seguir al mismo si éste cambia de empresa. Una ideología clara y bien expresada atrae a la empresa a personas cuyos valores personales son compatibles con los valores centrales de la misma. Y la inversa; repele a aquellos

cuyos valores personales son incompatibles. Es necesario fomentar una relación fluida entre el empleado y su superior directo, ya que esta relación es la que realmente sopesará su permanencia futura en su lugar de trabajo.

Desde este enfoque, la presente monografía esta constituida por 3 partes, en el cual están orientados de la siguiente manera:

Parte I, se hablará de la contextualización del tema, el planteamiento y formulación del problema, objetivo General y objetivos específicos, el enfoque, la delimitación de la investigación y el alcance de la misma.

Parte II, se hará referencia a la justificación y aportes de la revisión bibliográfica del tema.

Parte III, se desarrollará las bases teóricas y conceptuales, así como también las bases legales. Por último, contara con sus respectivas conclusiones, recomendaciones y referencias bibliográficas.

**Parte I**  
**Contextualización del tema**

## **1. 1 Descripción de tema**

El tema en estudio se define como; “Principales factores que influyen la lealtad de los trabajadores de la autoridad del Canal de Panamá, año 2021”. A través del presente tema se busca investigar y desarrollar los siguientes puntos; factores, e influencia que afectan el comportamiento de los trabajadores, labor, funciones y desarrollo de sus actividades dentro del Canal.

### **1.1.1 Antecedentes**

Partiendo inicialmente de que el régimen laboral especial de la Autoridad está constituido por los reglamentos de administración de personal y de relaciones laborales. En este sentido, es la responsable de planificar, dirigir y controlar los programas de Salud Ocupacional y Bienestar Laboral de la ACP. También dirige los programas diseñados para ayudar a los empleados a regresar a sus labores rápidamente después de sufrir una lesión y actividades de acondicionamiento físico del empleado.

En este sentido, también, planifica y administra el programa de bienestar y acondicionamiento físico; provee adiestramiento acuático y administra los programas de acondicionamiento durante las horas de trabajo; actividades de acondicionamiento físico, recreativas y deportivas después de horas de trabajo, y asesora a otras divisiones y unidades sobre el diseño de sus programas de acondicionamiento y adiestramiento físico. “También es responsable de administrar el uso y alquiler de las instalaciones recreativas de la empresa” (Alameña, 2017).

En este sentido según Mendez, (2015), señala que “Un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño

laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera.

## 1.2 Planteamiento y formulación del problema

A nivel global, las empresas deben incrementar los esfuerzos para retener a sus empleados y para que sean productivos y se realicen. Aunque los beneficios en forma de dinero, como altos salarios, bonus, planes de pensiones, etc. son importantes, los empleados también valoran cada vez más los beneficios no monetarios. “Las recompensas monetarias hacen la vida del empleado mejor y más cómoda, de este modo se logra una mayor lealtad. La empresa debe ser creativa en la forma de encontrar motivaciones de este tipo, cuyo objetivo sea la retención del empleado” (Betancurt, 2014).

Ahora bien, según el autor, Bisquerra, (2014), señala que:

**“Diferentes acciones que la empresa puede realizar para incrementar la fidelidad pueden ser: desarrollar, fomentar y premiar la formación de los empleados, reuniones y contactos periódicos en los que se potencie la autoestima y pertenencia a la empresa, el reconocimiento público y privado de sus logros, cuidar los pequeños detalles, agradecimiento de los esfuerzos extra, flexibilidad en los horarios, proveer de oportunidades para la mejora profesional, mejorar las prestaciones sociales, ayuda comprensiva en los problemas personales, agradecimientos puntuales por escrito, promoción por rendimiento, incluir a los trabajadores en las decisiones y en la información, dotar a la empresa de instalaciones deportivas, comedores, servicios médicos, de guardería, etc., facilitar ordenador o teléfono móvil para uso personal, valorar las opiniones expresadas por los trabajadores, crear un buen ambiente de trabajo entre compañeros, difundir acciones de comunicación interna por todo tipo de canales y medios (revista, foro, boletines, Intranet), sorprender con viajes personales o en grupo, la creación de un Programa de Incentivos que premie sus logros y objetivos tanto individuales como en equipo”(pag.45).**

Actualmente, ya no se trata de premiar sólo al empleado de forma individual, hoy en día se fomenta el trabajo en equipo y es una práctica cada vez más extendida por los beneficios que produce, tanto en la organización como en los propios empleados.

A la recompensa individual se une la de todo el equipo, así, el trabajador tiene una mayor predisposición a trabajar en grupo. Esto no quiere decir, que se deje de premiar e incentivar al empleado de manera individual, ya que cada persona es única y tiene sus propias necesidades, sino que se deben integrar los reconocimientos dentro del equipo que forma, para incentivar la colaboración entre los empleados como grupo y predisponer el trabajo en equipo. Desde este, enfoque se estipula una serie de factores que influencia el desempeño de los trabajadores el Canal de Panamá. Las cuales se mencionan a continuación:

- La falta de compensación, la cual constituye la mayor parte del proceso de retención de empleados. Los empleados siempre tienen altas expectativas con respecto a sus paquetes de compensación y beneficios. Los paquetes de compensación varían de una industria a otra. Así que un atractivo paquete de compensación juega un papel fundamental en la retención de los empleados.
- Las relaciones laborales que afectan la retención de los empleados incluyen el apoyo de la gerencia de supervisión y las relaciones de los compañeros de trabajo. Un supervisor o gerente construye relaciones positivas y ayuda a la retención por ser justos y no discriminatorios, permitiendo flexibilidad de trabajo y equilibrio de trabajo. Planificación y desarrollo profesional.
- Las reestructuraciones, los despidos masivos, fusiones y adquisiciones han afectado la lealtad y retención de los empleados.
- Por lo general, los jefes son rápidos en dar retroalimentación cuando surgen problemas. Sin embargo, el aprecio es raro cuando las cosas van bien. Dejarle

saber a sus empleados que usted aprecia sus esfuerzos, reconociendo y destacando resultados impactantes y dando la retroalimentación oportuna es crucial

- Permitir revisiones transparentes y claras y evaluaciones para los empleados les ayuda a lograr más con una imagen clara de ser recompensado sobre la base del mérito. El proceso de revisión debe celebrar los hitos clave en la carrera de un empleado en una organización donde el enfoque está en resaltar los logros clave, puntos fuertes y áreas de desarrollo, seguido de una discusión mutuamente acordada del establecimiento de metas.

**Parte II**  
**Importancia y justificación**

## 2.1 Origen de la investigación

En la actualidad, un trabajo se considera algo más que un lugar donde ganar dinero y más que una serie de tareas a realizar. El sueldo ya no es lo más importante, la presión y el reconocimiento del trabajo son los factores clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, los otros factores son los que la diferencian de las demás y las que consiguen que los empleados sean leales a la misma. “Los empleados buscan cada vez más una flexibilidad entre la vida laboral y la personal, y las empresas que sepan ofrecer este valor, tendrán mayor capacidad para retener a sus empleados” (Castellano, 2016).

Las empresas deben motivar y estimular constantemente y de manera creativa a los empleados para así cuidar y aumentar día a día su fidelidad. Y lo debe hacer, atendiendo a las diferentes necesidades de cada empleado, para suministrarle el beneficio adecuado a través de una verdadera creación de valor. El reto consiste en la creación de experiencias innovadoras para la fidelización y retención de los empleados.

En este sentido, es un conjunto de actos exhibidos por el ser humano reflejado en actitudes, percepciones, personalidad, aprendizaje, conducta, emociones, expuesto la manifestaciones de los autores los actos de las personas son elementos que se generan bajo una perspectiva de elementos que dan forma a una empresa.

Con respecto a las actitudes, son un estado de preparación el cual tiene un vínculo existente al conocimiento que adquiere un individuo a través de experiencias, que influye en la respuesta de cada sujeto. En cuanto a las percepciones, para Chavez, (2019) “Se considera como un estado en el cual se abstrae un hecho ajeno que puede tener cierta importancia, ya que de ello depende

la información a adquirir mediante estímulos propios, los cuales ayudan a manejar de mejor manera las percepciones”.

En virtud de ello, el autor (Costa, 2015) se expresa lo siguiente:

**“Los factores que influyen de gran manera en el comportamiento de cada persona son sus actitudes, personalidad, emociones, etc. El comportamiento humano es todo lo que hace una persona frente a un medio, cada persona tiene un distinto tipo de comportamiento, esto se debe a los distintos tipos de ambientes, cuando una persona demuestra algunos de los patrones estables podemos hablar de una conducta” (p. 243)**

Lo cual indica que para entender el comportamiento humano se tiene que hacer un estudio a fondo de un conjunto de grupos, los cuales se desenvuelven dentro de la organización, estos van adquiriendo conocimientos que hacen que mejoren entorno a un mejor comportamiento, lo que aumenta la eficacia dentro de la empresa.

Ahora bien, el comportamiento es la forma o manera de proceder de las personas en relación a los estímulos. De esta manera el comportamiento se reduce a acciones las cuales desempeña el ser humano en respuesta a un estímulo, este consta de elementos que hacen que cada individuo responda de una manera diferente dependiendo de las capacidades y su relación con el mismo. El comportamiento constituye una manera de manifestación como un sistema abierto a la integración con el medio, también sería un factor de cambio evolutivo que reacciona como respuesta a un proceso que ocurre.

Cada uno actúa de manera determinada, lo que ayuda a que genere una conducta no esperada, en la cual tienen la decisión de dar el impulso y hacerlo o detenerse y no realizarlo, es así cuando en la organización los diferentes estímulos que se encuentra dentro del trabajo obliga a tomar decisiones rápidas y acertadas, y esto se lo realiza dependiendo el comportamiento del empleado. “Se basa en un estímulo especial que tiene un efecto especial en el ámbito del individuo, que resalta

la manera de los principios, los cuales influyen en la manera de comportarse, esto sucede como consecuencia a la misma naturaleza en la que se desarrolla” (Elias , 2017).

El comportamiento es un motor que incluye definiciones más acertadas a la inteligencia, que en conjunto forma mecanismos que ayudan a la coordinación y a dar una mejor respuesta de comportamiento frente a situaciones, para muchos el comportamiento también se lo hereda, pero existe una discusión muy grande por autores que piensan que el comportamiento se va formando a través de elementos que influyen y que ayudan a dar una mejor respuesta a medida que se va suscitando cada acción.

Al respecto, lo que menciona Elias , (2017) “hace referencia que para poder comprender el comportamiento de cada una de las personas es importante estudiar dos teorías”, las cuales hacen referencia a lo que se señala a continuación:

Teoría de Campo, de Lewin: la comprensión en el comportamiento humano depende de dos suposiciones:

- El comportamiento humano el cual se deriva de la totalidad de hechos coexistentes que lo están rodeando.
- Los hechos coexistentes que tienen el carácter en un campo el cual es dinámico, que también se llama psicológico, en que cada una de las partes depende de la interrelación con las demás.

A diferencia de las algunas ramas, ésta es una búsqueda que no puede ser inmensurable. Según Figueroa, (2015) “dice que existen factores como la actitud, que afecta de manera que la persona hace un reconocimiento de una evaluación”, la cual puede resultar favorable o desfavorable acerca del comportamiento y puede

llevar a ser una respuesta afectiva en relación con un suceso. Del mismo autor es importante citar lo siguiente:

La norma Social está basada en la presión en la que se siente la persona la cual es recibida de un ser o un grupo de individuos las cuales guían a hacer o no ciertos comportamientos que muchas veces no son correspondiente a las conductas de cada persona. La cultura ya que esta se muestra con relaciones intrapersonales los cuales se transforma en sentimientos ideas y comportamientos de los seres humanos los que suelen ser producto de la actividad biológica. La Genética que tiene que ver con la herencia de los comportamientos que podrían ser entendidas con conociendo la evolución de cada persona esta información se las trasmite de manera que se aprende muchas de los comportamientos de las personas que se encuentra en el medio en el cual se desarrolla.

En este orden de ideas, concuerda con ello Gomez , (2014) quien menciona que:

**“El comportamiento está regido a un conjunto de actividades que lleva a cabo una persona o una organización estos pueden ser la clase social, la cultura las influencias que son las que nos motivan a x a generar nuevas maneras en las que el comportamiento cambia y así se obtiene experiencia y aprendizaje frente a una situación. Dos de los autores coinciden en que el comportamiento está dirigido por muchos factores, que ayudan al aprendizaje diario, al poder tomar una decisión. En el caso de la empresa Buon Giorno, el comportamiento tiene mucha relevancia, ya que de esto depende el desempeño laboral, si se desprecia la importancia del comportamiento de los empleados o su conducta, una empresa no podrá conseguir de manera eficaz sus metas”. (pag.34).**

## **2.2 Tipos de Comportamiento**

Varios autores coinciden que el comportamiento se centra en un motor el cual hace que se tome decisiones, impulsos los cuales llevan a un desarrollo entorno a las experiencias adquiridas.

Por lo tanto, todo tipo de comportamiento se resume en el entorno a cada individuo, a su percepción, experiencia, inclusive necesidades, pues los diferentes tipos de comportamientos se dan por aquellas satisfacciones que el ser humano desea alcanzar y para su desarrollo debe realizar acciones derivadas de los recursos que tengan a la mano o de sus conocimientos adquiridos.

Tabla N°1. Tipos de comportamiento

<b>Criterios</b>	<b>Aportes Científicos</b>	<b>Aporte Personal</b>
Deseos	El deseo contrariamente es considerado dañino, suele ser indestructible por que no encuentra muchas veces satisfacción valida en nuestra cultura y no logra ser olvidado por los sujetos.	El deseo es la necesidad que tiene una persona, y que debe ser cubierta a satisfacción. El deseo es utilizado para estrategias de enganche publicitario para que las empresas vendan más en concordancia con el deseo que tienen las personas por adquirir un bien o servicio.
Creencias	Es el conocimiento que poseen algunos sobre un tema o conjunto de temas.	Otro comportamiento está ligado a las creencias, pues estas también son utilizadas por los mercadólogos para crear estrategias incluso ventajas competitivas.
Impulsos	Un impulso es la tendencia que mayormente los seres humanos experimentamos aunque sea una vez en la vida.	Es el comportamiento en que las personas primero hacen y después piensan, es el instinto que impulsa a reaccionar frente a diferentes acciones y diversos contextos.
Percepción	Es un proceso simple; en el estímulo está la información, sin necesidad de procesamientos mentales internos posteriores.	La percepción viene dado por aquella información que se percibe a simple vista y no es necesario investigar profundamente para ver de qué se trata, pues ya se tiene la idea principal y en esta se basa para crear cualquier pensamiento.

--	--	--

Fuente: Propia

## **2.3 Comportamiento Organizacional**

Es un campo en el cual se estudia cada uno de los impactos que genera un individuo acerca del comportamiento dentro de la organización, ayuda a mejorar el desempeño y obtener mayor eficacia al momento de aplicar tal conocimiento dentro de la misma, el comportamiento que genera cada persona dentro del lugar donde labora se enfoca en los conocimientos relativos que obtiene cada uno de ellos. “Estos se usan como una herramienta humana para beneficio de las personas, que se lo aplica de forma general de manera que no se obtenga diferentes comportamientos sino más bien una conducta que son los distintos tipos de comportamientos guiados a un objetivo” (Gutierrez, 2016).

### **2.3.1 Resumen de estudios de comportamiento en los trabajadores**

Es un estudio y también la aplicación de conocimientos relativos a una manera en la cual las personas actúan dentro de cada una de las organizaciones. “Se trata de una herramienta la cual ayuda de gran manera al beneficio de personas y se lo aplica de modo general a la que se obtenga una conducta en la que las personas de toda clase de la mayoría de organizaciones” (Guzman, 2018) como por ejemplo podemos poner, una empresa de comerciales, o también, escuelas y agencias que puedan y que aporten con algunos servicios. En donde la mayor parte quiera que exista una simple organización, se obtendrá la nueva necesidad de poder comprender cuál es el comportamiento organizacional.

## **2.4 Técnicas del Desarrollo para el desempeño de los trabajadores**

Se utilizan en la actualidad basadas en la conducta, para diagnosticar los problemas que muchas veces se suscitan dentro de la organización para de esta

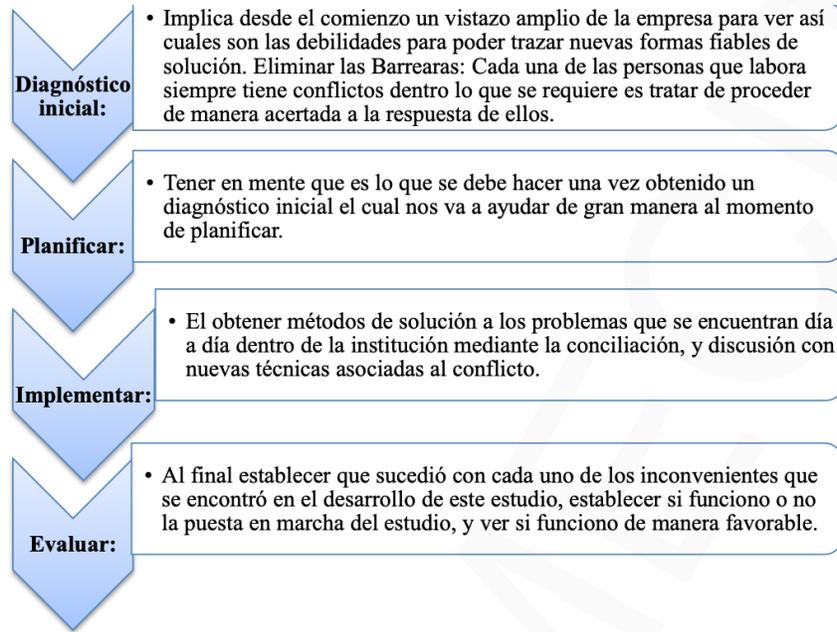
manera poder proporcionar cambios que ayuden a la disminución de errores, con lo que se consigue mejorar la efectividad al igual que los valores de la empresa que son el apoyo, respeto, confianza y participación.

El autor (Hernández, 2016) realiza la siguiente acotación:

“Las técnicas de desarrollo consisten en un amplio esfuerzo para llegar a la efectividad de la empresa, también se la puede referir como una respuesta al cambio a la efectividad de la organización que se lo viene estudiando desde hace mucho tiempo atrás”. Existen algunas técnicas que hacen posible el desarrollo entorno a actividades que son de vital importancia dentro de la organización, cada una de ella desempeña un papel importante de aporte al desarrollo.

Para ello se busca la correcta asistencia tanto de la organización como del individuo que va a ser el ente de cambio, así se obtiene una nueva manera de proceder con los problemas, con tantas situaciones en las que se encuentran los conflictos, para obtener un cambio favorable que aporte dentro de la organización. Existen modelos de desarrollo organizacional, por ejemplo Jimenez, (2018) aplica las siguientes fases: Diagnóstico inicial; Planificación; Implementación; y Evaluación.

Ilustracion N°1. Fases del modelo de desarrollo organizacional.



Fuente: Hernández (2018)

## 2.5 Importancia de la Investigación

El presente estudio es importante debido que buscara ofrecer a los trabajadores del canal de Panamá, estrategias y mecanismos que les permita un mejor desempeño laboral y lealtad en sus actividades. Para ello, es importante hacer mencion que el empleado encuentre el sentido para comprometerse con su empresa, pues ya sabemos lo complicado que resulta tener gente buena satisfecha, motivada y comprometida. Podría empezar por lo siguiente:

Lograr que cada uno de nuestros empleados, conozca a fondo cuál es su función en la empresa y qué es lo que se espera de ellos.

Ofrecerles oportunidades reales de desarrollo y crecimiento dentro de la organización.

Dar responsabilidades y poder de decisión.

Fomentar la coherencia entre lo que dice y lo que hace la organización.

Alcanzar la máxima credibilidad por parte de los directivos.

Reconocer su labor y recompensarles, reforzando los comportamientos positivos y demostrando aprecio de forma sincera y frecuente.

Dar algo más, ofrecer a las personas algo en lo que creer y así poder tener su compromiso más sincero.

## **2.6 Justificación de la Investigación**

El éxito en cualquier organización depende de la lealtad y fidelización de clientes, de los inversores y de los empleados. El trato que demos a estos últimos adquiere una importancia vital, no sólo para mejorar la productividad, sino para mejorar las relaciones con los mejores clientes y por consiguiente retenerlos y fidelizarlos.

En este sentido, el concepto de fidelización y mantener la lealtad de los trabajadores en la organización es algo más que comunicación y ventajas. Es cultura, organización, comportamiento y conocimiento, todo soportado por las nuevas tecnologías de la información. Por tanto, la preocupación de las empresas para que los trabajadores desarrollen sus funciones, debe tener en cuenta aspectos como: mejorar la organización y procedimientos internos que dificultan gravemente la satisfacción del cliente; conseguir que los empleados se identifiquen con los proyectos empresariales; orientar las fórmulas de medición hacia las acciones necesarias para que las operaciones se reflejen en satisfacción del cliente; recuperar la parte operativa responsable de atención al cliente, que ha sufrido un deterioro en los últimos años.

**Parte III**  
**Fundamentación Teórica**

### **3.1 Bases teóricas y conceptuales**

#### **3.1.1 Antecedentes Históricos permanencia laboral**

Se debe de tomar en cuenta que la permanencia laboral está relacionada con la estabilidad laboral, teniendo presente esto, se da una definición de estabilidad laboral.

Según Lara, (2013) “se entiende por estabilidad laboral el derecho que tiene el trabajador de permanecer en su empleo y de no ser despedido sino cuando sobrevengan circunstancias previamente señaladas en la ley, como la causa justa”. Este derecho tiene por finalidades lo siguiente: otorgar el carácter de permanencia a la relación de trabajo, proteger al trabajador contra los despidos arbitrarios, proporcionarle al trabajador mejores garantías para defender otros derechos, protegerlo contra la inseguridad de sus ingresos.

La permanencia laboral es un tema de importancia para disminuir la rotación del personal. La misma que permite que las personas estén por más tiempo dentro de las organizaciones. Las personas son parte importante en las empresas, porque son los que permiten mantener el funcionamiento de cada uno de los procesos que llevan a la empresa a generar y cumplir con las metas diarias.

Al tomar en cuenta la importancia de mantener al recursos humano por más tiempo, se convierte en un tema de mayor interés de las organizaciones, por lo cual se sabe que, teniendo el conocimiento de los factores que influyen en la permanencia laboral de cada una de los trabajadores en el hecho de permanecer dentro de las organizaciones, se vuelve conveniente para los encargados de mantener los factores más comunes dentro de los grupos de colaboradores que conforman cada una de las áreas y que en general llevan adelante a la empresa.

Por lo que identificamos que, si la estabilidad laboral existe dentro de una empresa, respetando los derechos del trabajador, como también manteniendo los factores que definen el interés que cada persona tiene en su trabajo, garantizará la permanencia por mucho tiempo dentro de una organización.

### **3.2 Factores de permanencia laboral**

Algunos de los factores que se han encontrado en los estudios realizados en algunas de las organizaciones, se encuentran las prestaciones laborales, beneficios, oportunidad de crecimiento, identificación y prestigio. “Tomando en cuenta solamente a una cantidad mínima de empresas que conforman Panamá. Pero no se le ha dado la debida importancia, para la estabilidad laboral” (Laura, 2016). Las empresas, no invierten su tiempo en identificar qué es lo que mantiene a sus colaboradores dentro de las organizaciones.

A lo que conlleva a la estabilidad laboral, por lo que estos factores son una fuente esencial para poder retener al personal necesario, este tema es de poco interés para las personas que conforman a una empresa. Uno de los factores que debe de predominar en las personas es, el compromiso hacia la misma, la cual conlleva a la estabilidad laboral.

#### **3.2.1 Por qué son importantes la permanencia laboral?**

Se define que algunos programas efectivos incluyen mejoras en compensación salarial y beneficios, entrenamiento y mayor formación y un proceso de selección más estricto. Por lo cual muchos empleados quieren continuar dentro de la empresa para ir creciendo y desarrollándose en lo laboral, mejorando sus habilidades profesionales.

Son aspectos que influyen dentro de la necesidad que surge en los trabajadores, de permanecer por mayor tiempo dentro de una organización. Así

también tomando en cuenta que la estabilidad laboral también se define como el tiempo en el que una persona permanece dentro de una organización, tomando en cuenta los factores que influyen en la persona en seguir formando parte de una empresa.

Conocer los factores que permiten la estabilidad de las personas dentro de la organización, debe de ser de importancia para poder saber, qué es lo que motiva y así mismo poder aprovechar al máximo el potencial que existe en las organizaciones. Las personas son parte valiosa para el funcionamiento de un puesto dentro de una organización, y retener a las personas debe de ser el mayor anhelo de la empresa.

Las empresas aún son ajenas del interés de la permanencia laboral, por lo cual actualmente se vive una rotación alta del personal. Se debe de invertir el tiempo necesario para realizar estudios que eviten esta situación, que causa gastos, que llevan a la pérdida de tiempo y a la pérdida económica de la empresa, por la misma ausencia de la persona que genera el funcionamiento del puesto la cual queda vacante.

Para entrar más a detalle en el tema sobre los factores que se deben de tomar en cuenta para mantener la estabilidad del colaborador dentro de la organización, se definen algunos de los factores que influyen en los colaboradores a seguir formando parte de una empresa.

- Beneficios

Según Machado (2016) “define que los beneficios son la aplicación de programas de mejoramiento de la calidad de vida laboral generan infinidad de beneficios tanto a la empresa como al trabajador”.

Estos están conformados por el ofrecimiento extra que una empresa quiere dar a sus trabajadores, para poder mantener la satisfacción de cada uno y así poder contar con el apoyo de cada uno dentro de sus áreas de trabajo. Para esto se ofrece el beneficio médico, dental, alimenticio, de transporte, el cual lograr mantener esa satisfacción y dar la importancia que se merece cada uno de los colaboradores. Esto se toma como la aplicación de un programa de mejoramiento y que implica la mejor calidad de trabajo, la cual aumenta el reconocimiento de la empresa.

Los beneficios generan también, beneficios para la empresa; a lo que se refiere, que si se mantiene una satisfacción en el colaborador, se obtiene una mejor productividad. Si se le da la importancia debida a las personas, sabrán reconocer esa importancia y darán lo mejor en el área de trabajo, lo cual aumenta la satisfacción de la empresa, en la productividad del colaborador y en las ganancias obtenidas. Los beneficios son mutuos.

El tener beneficios para ofrecer en cada puesto de trabajo, aumenta la atracción de nuevos empleados al momento de reclutar para una plaza vacante. Esto quiere decir que, también así como atrae personas también mantiene a las personas dentro de su trabajo. Por lo cual tiene doble funcionamiento que beneficia a la empresa en general, y también al área de recursos humanos, en relación a la atracción del talento humano, como también la disminución de rotación.

- Compensaciones

Las compensaciones así también como los beneficios, ayudan a, atraer al talento humano como también a retenerlo, es parte importante dentro de los intereses de una persona, al momento de buscar empleo. Ya que por ley es uno de los factores que motivan para poder saber si tomar o no el puesto que se ofrece o, también si permanecer dentro de la empresa con esa compensación, sabiendo que existen oportunidades más en otras empresa.

Es por eso que se debe de diseñar un plan de compensaciones que den valor coherente a cada uno de los perfiles de puestos que conforman a la empresa. También se define la compensación como, lo que recibe el colaborador por su trabajo y esfuerzo realizado. Por lo cual, los encargados de esa retribución deben de estar actualizados con el mercado laboral. Para saber si en realidad están compensando de manera justa a sus empleados.

Tomando en cuenta lo anterior, se debe de recordar, que tanto la empresa como el empleado, necesitan cubrir una necesidad. El candidato tiene la necesidad de cubrir asuntos económicos y la empresa cubrir su necesidad de tener recurso humano para llevar el buen funcionamiento. Si se analiza ambos tiene necesidad económica, es decir que, la empresa también necesita ganancias con la producción que genere tal persona.

- Satisfacción laboral

Este punto abarca muchos aspectos en general de la empresa. Para poder obtener una buena satisfacción laboral, se involucran los beneficios, las compensaciones y otros más. Pero no solamente abarca lo monetario, también lo no monetario. Por lo cual se relaciona con el entorno de su trabajo, tanto que se involucran sus compañeros como también los supervisores que están a cargo de ellos.

El clima laboral está enfocado en este tema, la persona se mantiene satisfechas con las buenas relaciones humanas que tenga. Pero si se genera todo lo contrario, se vería incómodo y surgiría la necesidad de abandonar su puesto de trabajo. Los jefes forman parte importante dentro de este aspecto, influyen de manera que, si los empleados tienen inconvenientes con ellos, el ambiente será negativo y los resultados serán negativos también. Se genera frustración al momento de tener a un jefe prepotente, que solo transmita exigencias y no reconocimientos, que siempre encuentre errores en el trabajo de otra persona y no ayude a corregir esos errores.

El trabajo en equipo también entra en el punto de la satisfacción laboral, si se cuenta con compañeros generosos, que apoyan, que tratan de llevar las cosas tranquilamente, los colaboradores tendrán una mejor satisfacción.

Como recursos humanos, se debe de velar por el buen funcionamiento de la satisfacción laboral, capacitando e implementando proyectos que enseñen a los empleados y los motive a tener buenas relaciones interpersonales.

- Oportunidad de crecimiento

El crecimiento personal como laboral, es de importancia para las personas. Genera interés en seguir permaneciendo dentro de una empresa, por las oportunidades que la misma ha dado. Dentro de estas oportunidades, entran los estudios, los cuales inculcan en los colaboradores el compromiso hacia la organización. Si se tiene la oportunidad de estudio, surge la oportunidad de crecimiento laboral, debido a la experiencia acompañada del certificado de estudios, abre puertas hacia nuevos trabajos.

- Identificación

La identificación con la empresa, surgen en el compromiso que tiene el colaborador hacia la organización, por la mayoría de oportunidades que se le brindan durante su tiempo de trabajo. Esto depende la misión, visión y valores con los que cuenta la empresa. Si se imparten de manera correcta y con buenas técnicas de comunicación, los colaboradores estarán más involucrados con su empresa y con sus líderes. Lo cual permite que nazca la lealtad hacia la organización. Esto implica que los colaboradores se sientan más comprometidos y no tengan el deseo o la necesidad de abandonar a la organización.

Es así como se ve la necesidad e importancia de contar con los recursos humano, que lleva adelante a una organización. Para esto se debe de saber, qué

es lo que los mantiene; puede ser la satisfacción laboral, buen clima laboral, las prestaciones, el prestigio, el reconocimiento, los beneficios y muchos aspectos más que se estarán definiendo.

- Importancia del personal

El capital humano es aquel con el que cuenta cada empresa dentro de sus áreas, para poder llevar diariamente el buen funcionamiento, según su conocimiento, capacidad, educación y habilidad dentro del puesto de trabajo.

Si se logra tener sostenibilidad de la permanencia laboral, dentro de las empresas, se lograra disminuir el estrés de la rotación, no solo para el área de recursos humanos, sino, también para los trabajadores, que viven pensando en disminuir la inestabilidad que se tiene. Así mismo se tiene un mejor prestigio para la empresa, con el cual se caracterizara dentro de una sociedad como una empresa que ofrece estabilidad, y lograra ser reconocida, por la mejor manera de tratar a los colaboradores dentro del derecho laboral.

Es por eso que como recursos humanos se deben de implementar actividades y estrategias para poder involucrar de mejor manera a cada uno de los colaboradores, como también a cada una de su jefaturas que están a cargo de estos colaboradores. Como punto más directo hacia cada una de las áreas, se debe de tomar la decisión con los líderes.

También va de la mano con los beneficios que la empresa garantice y ofrezca a los empleados, en el sentido que, al momento de ofrecer producto gratis o a bajo precio, ayudara a involucrar más a los colaboradores.

- Identificación laboral de las personas

Dentro de la identificación, se debe de empezar a inculcar desde el inicio de labores de las personas, esto quiere decir, que, se debe de dar toda la información necesaria en el momento que se imparte la debida inducción al colaborador que inicia una relación laboral. El valor de lealtad hacia la empresa por parte de los empleados, genera también la identificación.

El compromiso, debe de existir también por parte de la empresa, esto quiere decir que, si se toma en cuenta los puntos anteriores, las organizaciones deben de velar por el cumplimiento de cada uno de estos aspectos ya mencionados. Esto reduce el ausentismo en el trabajo.

Todos estos puntos tomados en cuenta dentro de la permanencia laboral, generan una mejor estabilidad laboral, un mayor compromiso laboral, que conlleva a no tener la necesidad de iniciar con el ausentismo en sus áreas de trabajo, que generan la renuncia.

Para identificar más el tema de los factores que se relacionan y que influyen en la permanencia laboral, se genera la definición de la satisfacción laboral, la cual resume los factores mencionados anteriormente, los cuales dan un aspecto más claro y generalizado de los cuales pueden tomarse en cuenta para poder retener al recurso humano y así evitar el nivel alto de rotación.

Como la identificación laboral lleva al compromiso y a la satisfacción laboral, uno de los puntos tomados en los factores que influyen en la permanencia, para esto citaremos un concepto para poder entrar más a detalle con el tema. Hablar de identidad laboral es hablar de quién soy y qué hago.

La identificación debe de ser la prioridad dentro de las organizaciones para poder fidelizar a los colaboradores, y así poder obtener resultados favorables. Se comete el error de tratar de hacer fieles a los clientes, antes que hacer fieles a los colaboradores, en palabras ya más relacionadas con el tema, se busca que la

preferencia de los clientes permanezca por más tiempo, pero se descuida el interés de hacer permanentes a los que forman parte importante que en este caso son los empleados.

Los empleados son el motor que ayudan a poder obtener el producto deseado para poder satisfacer la necesidad de las personas ajenas a la empresa. Por lo cual, si son el motor, son la raíz que se debe de mantener viva para el cumplimiento de la satisfacción hacia las personas terceras como para la empresa. Tomando en cuenta que el cliente principal para la empresa son los trabajadores.

La fidelidad está conformada por, la permanencia, la satisfacción, la identidad, el compromiso que cada uno de los colaboradores debe de tener presente. Lo cual confirma que, la permanencia y la estabilidad laboral, deben de ir acompañados con el compromiso, la satisfacción y la identidad.

- Satisfacción laboral

Lo cual confirma que, la satisfacción del trabajador si depende de las circunstancias en las que se encuentra en su área, como también de los compañeros, y de todo su entorno, que influye en su necesidad de permanecer en su trabajo, como también dentro de la empresa en general.

El colaborador se relaciona con un sentimiento hacia la empresa, por lo que se refiere a que, influye mucho las relaciones interpersonales, en el tema de motivación, generada por los beneficios, por las compensaciones, y otros aspectos que generen la satisfacción laboral.

- Como recursos humanos

Según Machado (2015) “la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver

con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización”.

Las personas están acostumbradas a buscar un empleo siempre tomando en cuenta una necesidad económica y no solamente por el hecho de querer crecer profesionalmente, por lo cual este acto de interés conlleva a formar parte de una empresa por un tiempo corto. Este interés se da por la situación actual del país de Guatemala, la crisis económica lleva a las empresas a ofrecer condiciones poco atractivas de estabilidad de un puesto de trabajo. No solamente depende del interés del candidato en permanecer en la empresa, también en el salario, el horario, los beneficios, y otros aspectos que estén relacionados con el puesto de trabajo los cuales como encargado de reclutar ofrece a los candidatos un puesto de trabajo atractivo.

Como administración de recursos humanos, se debe de tomar en cuenta que, se lleva a cabo un diagnóstico de las necesidades de personal para las áreas. Planificar todas las capacitaciones al personal, administrar el tema de los sueldos y salarios, proporcionar las prestaciones y los incentivos, como también llevar a cabo la fomentación del compromiso de los empleados.

Esto define que, los factores que forman la necesidad de la permanencia laboral, el encargado de Recursos Humanos debe de velar por el cumplimiento de cada uno de los aspectos. Como encargados del capital humano, se necesita estar completamente comprometidos. Como cualquier otro tipo de compromiso que abarca recursos humanos, se necesita dedicarle el tiempo necesario, para que pueda funcionar de la manera deseada. Si se quiere resultados mayores, debe de existir el mayor compromiso y tiempo dedicado.

Debe de administrarse cada uno de los pasos necesarios que abarque el área de recursos humanos, para el buen funcionamiento de cada uno de los aspectos

necesarios para retener al personal, como también de atraer a personas nuevas las cuales aportan nuevas ideas a la organización.

Para poder formar un mejor compromiso en los colaboradores, se debe de fomentar una cultura diferente en el contexto de oportunidades ofrecidas en la empresa, para la permanencia se debe de desarrollar una mentalidad positiva, y motivada. Implementar la comunicación dentro de toda la empresa es un punto que permite, saber las incomodidades de los trabajadores, como también de los jefes de cada área hacia sus subordinados. Dentro de los puntos a tomar relacionados con el compromiso, están:

- Satisfacción
- Implicación
- Orgullo de pertenecía
- Vinculación

La misión personal forma parte importante en la permanencia laboral, en el sentido de desarrollar en el personal un futuro en el cual se vea la oportunidad de crecimiento. Enseñar al personal a tener una misión, y saber qué es lo que desean a un futuro, ayuda a tener un personal más comprometido, porque tienen bien definido lo que quiere; Punto que se debe de tomar en cuenta dentro de la entrevista al momento de la selección del personal.

Si se logra inculcar a cada uno de los trabajadores de una empresa a obtener la satisfacción, se logrará un punto de compromiso, en el cual se genera un orgullo hacia la empresa, y finaliza como una vinculación de empleado a empleador.

- Rotación del personal

La rotación del personal, es uno de los puntos a considerar al no existir permanencia en una empresa. Es necesario tomar en cuenta, que si aumentamos la

permanencia, disminuimos la alta rotación del personal que se encuentra a nivel organizacional. Para esto se tomará en cuenta la una definición de rotación del personal para poder entrar más a detalle con el tema.

- Origen de la rotación del personal

Las empresas deben de velar por las situaciones actuales dentro del mercado laboral, el puesto de trabajo debe de estar al mismo nivel del salario que se pretende dar a la persona. Para que no exista inconformidad. Se debe de generar un análisis y jerarquización de puestos para evitar puestos en los cuales no hacen mayor trabajo en el área, y el pago no es el establecido por el perfil del puesto, como también hay puestos a los cuales el pago es de un valor que pasa por encima de la valuación del perfil del puesto funciones del puesto.

Las condiciones de trabajo son el segundo punto que se toma en cuenta en la rotación, la cual define la satisfacción que debe de existir en el ambiente laboral, esto confirma la relación que se tiene con la permanencia laboral, en la satisfacción que el recurso humano debe de tener. La persona se siente incómoda e inconforme con su puesto de trabajo y con los que se encuentran en el entorno, esto lleva a la desesperación por abandonar el puesto de trabajo. Es necesario mencionar de nuevo a los jefes, que también forman parte importante en la motivación del personal.

Las promociones que se dan dentro de la empresa, son importantes para el crecimiento del personal. Punto que afecta a la rotación, la falta de oportunidad de crecimiento, el cual está basado en los factores de permanencia laboral.

Recursos humanos debe de tomar en cuenta al personal interno para empezar a reclutar para las vacantes que surjan, los cuales permiten que se dé el crecimiento a los trabajadores. Los empleados al tener conocimiento sobre la oportunidad constantes que se dan; servirán de motivación para que permanezcan, sabiendo

que se tendrá una oportunidad, de subir de puesto al momento de retirarse alguno de los compañeros.

- Insatisfacción laboral Baja remuneración Selección incorrecta

Estos tres puntos son clave para evitar la rotación que se pueda generar en áreas dentro de la empresa. Al analizar estos factores de rotación, se concluye que son la parte negativa de los factores que generan permanencia laboral.

Las relaciones entre el empleado y el empleador están básicamente relacionados con los cambios que se dan en el entorno. Por lo cual se debe de saber enfrentar esos cambios para poder encontrar mejores estrategias de retención del personal, para una mejor permanencia laboral. Si los encargados de llevar acabo estos puntos importantes, no saben afrontar los cambios, o viven con el miedo de salir de la comodidad, y no se implementen más formas de influir en los colaboradores, no podrá retenerlos por más tiempo dentro de la organización.

- Interés de parte de recursos humanos para disminuir el ausentismo

Según Marcos , (2018) “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”

Para recursos humanos debe de existir el interés de retener por mayor tiempo posible al personal que tiene actualmente, garantizando la estabilidad que las personas tienen como deseo, también como una necesidad que surge, para no estar de una empresa a otra empresa en plazos cortos.

Dentro de la rotación la cual conlleva al plazo corto de la permanencia de la persona dentro de la empresa, se encuentra dos costos que se ven relacionados con este problema el cual recursos humanos debe de actuar. Los primeros costos que se dan son los relacionados con la contratación de las personas que ocuparán la vacante, y también los costos que se dan por el plazo que se necesita que las personas cubran un puesto de trabajo, durante un tiempo estipulado, pero que se convirtió en vacante antes de lo establecido. Para recursos humanos los costos son relacionados directamente con el reclutamiento del personal, la selección del personal, capacitaciones o formación del personal, y por último la ruptura laboral. Estos son los puntos relacionados con la incomodidad que es generada por la inestabilidad labor.

Uno de los puntos importantes que se deben de tener presentes los encargados de recursos humanos, como señal de una posible inestabilidad, o posible renuncia por inconformidad, es el comienzo del ausentismo dentro del puesto de trabajo, en el cual no se justifica, y se va dando la necesidad del generar un despido por incumplimiento de las labores. Cuando el trabajador empieza con los rasgos de incumplimiento, demuestra poco interés en lo que debe de hacer, poco interés en cumplir con sus metas establecidas o con la misión y visión de la empresa. Por lo tanto se debe de evaluar este comportamiento y poder combatirlo antes de una posible vacante.

### **3.3 Recursos humanos y su importancia como parte estratégica**

Según Mario, (2017) “es importante recursos humanos para evitar a la empresa que sus empleados no se desempeñen a su mayor capacidad, contratar a la persona equivocada para el puesto”, experimentar una alta rotación de personal, encontrar empleados que no den lo mejor de sí, que su empresa sea demandada por trato discriminatorio, que su empresa sea acusada de prácticas inseguras de acuerdo con las leyes federales de seguridad laboral, permitir que la falta de

capacitación afecte la eficacia de su departamento, cometer cualquier práctica laboral injusta.

Actualmente el área de recursos humanos ha tomado parte importante para llevar acabo las estrategias necesarias para mantener al personal activo, motivado y con ganas de seguir formando parte de las organizaciones. Tomando en cuenta que en tiempos anteriores no se le daba esta importancia al tema de invertir para la motivación del personal. Aunque en la actualidad hay algunos casos que aún siguen con esa mentalidad. Recordando la inversión necesaria para los factores motivantes para la permanencia.

Pero ahora se convierte en una necesidad para la empresa, de inculcar el sentido de permanencia a los colaboradores. Y como recursos humanos se ve en la tarea de implementar capacitaciones, crear un paquete de beneficios atractivo, un salario adecuado al puesto de trabajo, con horarios flexibles y sobre todo con una ambiente de trabajo agradable. Es por esos puntos necesarios que se ve la importancia de tener a una persona encargada de crear, actualizar, alimentar y mantener estos procesos que deben de in mejorando conforme a las mejoras de la organización.

A lo que se refiere es que, si la empresa crece los trabajadores crecen también, esto como un punto estratégico de aumentar la importancia por parte de los colaboradores de ayudar a la organización en la que trabajan y de esa misma manera automáticamente ellos saben que se ayudan a sí mismos. Se sabe que al momento de firmar un contrato de trabajo, se está llevando acabo, un convenio entre empleado y empleador, en el cual existen requisitos que, convienen a la empresa como también deben de formar parte de la conveniencia del trabajador.

Por lo cual como empresa se debe de garantizar un perfil del puesto bastante atractivo que esté basado a las necesidades actuales de la persona. Dependiendo

del puesto de trabajo y del salario estipulado se debe de buscar a la persona que llene el requisito y que el salario sea de satisfacción a la persona.

Si el salario que se pretende ofrecer para algún puesto de trabajo es mínimo, se debe de buscar a el perfil adecuado del candidato adecuado para el puesto, que se de abasto con lo que se le ofrece, con esto se evitara el estrés de contar por un tiempo corto de la persona dentro del área de trabajo.

- Responsabilidad de los jefes inmediatos

Según Salinas (2001), define que un jefe, por lo tanto, debe procurar que sus subordinados trabajen de la mejor manera y tengan todos los recursos necesarios a su disposición. Además, deben motivar y estimular las capacidades de cada individuo, apoyando sus ideas y destacando sus logros, para sacar de ellos todo el potencial que estén dispuestos a entregar.

Ahora bien generalizando todos los aspectos encontrados dentro de la permanencia laboral, es necesario verificar puntos que sirvan para evitar algunos errores, o aumentar algunas técnicas para el mejoramiento de este proceso tan necesario dentro de las organizaciones para poder aumentar la permanencia laboral de cada uno de los colaboradores que forman parte de la organización. Y que generan productividad a las empresas de Guatemala. Las personas son los puestos altos, encargados de las áreas, deben de tomar en cuenta estos puntos que permiten formar as personas más capaces, comprometidas, duraderas dentro de sus áreas de trabajo.

Para mantener a los trabajadores, satisfechos, activos y con ganas de seguir formando parte de la empresa es necesario relacionar al empleado con el jefe inmediato, crear un ambiente de confianza en el cual exista la expresión libre. Los encargados deben desarrollar el hábito de escuchar a sus trabajadores, y entender que, no solamente están para producir, sino, que están para sacar adelante el

trabajo diario, que de no ser por ellos no se avanza en la producción y no se cumple la meta establecida. La opinión de los empleados debe de ser importante, opiniones que como jefe debe de analizar a profundidad, y saber si conviene o no tomarlo en cuenta para mejorar continuas.

### **3.4 Motivación de parte del jefe inmediato**

Según Medina, (2012) “Existen personas que su motivación no depende exclusivamente de ellas mismas sino de sus superiores jerárquicos y su entorno social y profesional”. Existen innumerables empresas muy bien estructuradas, con excelentes profesionales pero con un liderazgo exento de capacidad motivadora; si bien es cierto que la motivación la debe emplear primero el responsable de la empresa, los subordinados deben ser conscientes que ellos también deben motivar al jefe.

La motivación laboral es la capacidad que debe de tener una empresa para mantener el punto que estimula a los colaboradores a realizar bien su trabajo y a permanecer dentro de una organización. Para la permanencia laboral, está claro que se necesita fomentar la motivación al colaborador.

Se confirma que existen factores que abarcan también a los puestos superiores a los cuales les corresponde transmitir ese punto de interés a los subordinados los cuales dependen.

- Las funciones de las actitudes

Son varias las funciones que tiene por cumplir las actitudes en el ser humano, por ello se nombra las siguientes como las más importantes:

De conocimiento. Primeramente, estas pueden actuar como filtros cognoscitivos es decir que generen conocimiento y raciocinio. En algunas ocasiones, para medir

las actitudes se pueden presentar situaciones hipotéticas para ver como la actitud filtra la adquisición de conocimientos, a esto es lo que se refería con actuar como filtro cognoscitivo.

De adaptación. Las actitudes permiten la adaptación e integración en todos los grupos sociales. Esto porque el ser humano busca ser aceptado y para ello hará lo necesario para adaptarse a un grupo social.

Ego defensivo. De la misma manera se puede desarrollar actitudes defensivas ante determinados objetos que se percibe amenazantes; por lo que en algunas ocasiones se desarrolla actitudes negativas para preservar el yo.

Expresiva. Se dice expresiva por que las actitudes dan a conocer quiénes son o como son las personas, expresando a la actitud como el conjunto de valores de una persona.

### **3.5 Estrategias para mejorar la lealtad de los trabajadores**

Estos elementos son básicos al momento que se estudia el comportamiento de las personas:

- El hombre está orientado hacia la actividad.
- El hombre es social.
- El hombre tiene necesidades diversas.
- El hombre percibe y evalúa.
- El hombre piensa y elige.
- El hombre posee capacidades limitadas de respuestas evaluando estos aspectos se entenderá que el ser humano no puede ser evaluado de manera general, por lo tanto se debe indagar las diferentes áreas que lo conforman.
- El compromiso con la organización en base a la medida en que el empleado se identifica con la organización y desee continuar participando activamente en ella.

Al igual que una fuerte atracción magnética atrae un objeto metálico hacia otro, es una medida de la disposición del empleado a quedarse en la empresa en el futuro.

El compromiso es semejante a sentir una fuerte conexión e interés por la organización en un nivel emocional. Es frecuente que refleje la convicción del empleado respecto de las metas y la visión de la empresa, su disposición a invertir el esfuerzo necesario para contribuir a alcanzar objetivos organizacionales con el propósito de seguir trabajando allí. Por lo general el compromiso es más fuerte entre los empleados veteranos, quienes han alcanzado éxitos personales en la organización, han superado obstáculos difíciles para ingresar y los que trabajan en un grupo de empleados comprometidos.

- Clima Organizacional

El clima organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo.

El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional, los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Según, Mejias, (2015) “se enfoca que del clima laboral se distinguen dos grandes tendencias una de ellas es que pone el peso en factores organizacionales como la visión más objetiva” y las características más relevantes como: externo al individuo, lo que rodea al individuo, pero es distinto de las percepciones. La segunda pone el peso en factores individuales o psicológicos con visión más subjetiva, el clima está formado por las percepciones, actitudes e interacciones entre los individuos que integran la organización.

En resumen, dentro de un mercado tan competitivo como el actual las empresas necesitan fidelizar a los empleados tomando en cuenta el perfil de cada uno, los indicadores que demuestran fidelidad del empleado hacia la empresa son:

- Compensación monetaria.
- Cultura organizacional.
- Incentivo.
- Prestigio institucional.
- Normativas.
- Valores.
- Comunicación.
- Clima laboral.

### **3.6 Bases Legales**

La Ley 19 de 11 de junio de 1997, Ley Orgánica de la Autoridad del Canal de Panamá, en su artículo 111, crea la Junta de Relaciones Laborales de la ACP (en adelante, la JRL), con el propósito de promover la cooperación y el buen entendimiento en las relaciones laborales, así como para resolver conflictos laborales que están bajo su competencia.

Artículo 1. El régimen laboral especial de la Autoridad está constituido por los reglamentos de administración de personal y de relaciones laborales.

Artículo 2. Este reglamento regula el sistema de administración de personal de la Autoridad y conforma, conjuntamente con el manual que lo desarrolla, el plan general de empleo de la Autoridad.

Artículo 3. El sistema de administración de personal de la Autoridad se fundamenta en los siguientes principios de mérito e igualdad de oportunidades:

- Reclutar mediante un procedimiento abierto, con base en las calificaciones, idoneidad y aptitud de la persona.
- Contratar y ascender mediante una competencia justa y abierta, y con base en la habilidad, conocimiento y destrezas para el puesto.
- Tratar a los empleados y solicitantes con equidad.
- Remunerar a los empleados conforme al principio de igual salario por igual trabajo.
- Administrar la fuerza laboral con eficiencia y efectividad.
- Proporcionar incentivos para mejorar el desempeño y productividad de la fuerza laboral y reconocimientos por el desempeño excelente.
- Mantener normas altas de integridad, conducta y celo por el interés público.
- Adiestrar y educar a los empleados para mejorar el desempeño de la organización y del individuo.
- Corregir el desempeño insatisfactorio.
- Despedir a los empleados que no cumplan con el desempeño que se espera de ellos.
- Prohibir a los empleados que usen su autoridad o influencia oficial con fines políticos o electorales.
- Proteger a los empleados contra represalias por denunciar o revelar información ante la autoridad competente, con relación a la violación de cualquier ley, norma o reglamento, abuso de autoridad, despilfarro de fondos, uso indebido del patrimonio de la Autoridad, o actos o políticas que pongan en peligro la salud o seguridad pública.

Artículo 4. Los funcionarios quedan excluidos de este reglamento, excepto los jefes de oficinas principales, a quienes se les aplican, sin derecho a apelación, las disposiciones relativas a salarios y remuneraciones adicionales; vacaciones y licencias; evaluación del desempeño; premios e incentivos; acciones disciplinarias y medidas adversas.

Artículo 5. El administrador aprobará el manual de personal que contiene las normas, estándar, procedimientos y métodos necesarios para implementar este reglamento.

Artículo 6. Cuando el estricto cumplimiento de la letra de estos reglamentos cause dificultades en su aplicación u ocasione serios perjuicios a un empleado el administrador podrá autorizar una excepción, si mantiene el espíritu de la ley y los reglamentos, y no afecta la eficiencia de la Autoridad ni la integridad de su régimen laboral especial. Cada caso será evaluado individualmente y las excepciones autorizadas no constituirán precedente.

Artículo 7. La administración mantendrá un expediente de personal para cada empleado que contenga información relevante y necesaria para el proceso de administración de personal. Se establecerán medidas administrativas, técnicas y físicas necesarias para proteger debidamente su confidencialidad y seguridad.

Artículo 8. Todo empleado tiene derecho a ser informado por escrito de cualquier acción de personal que altere su pago o la clasificación de su puesto.

## Propuesta

Ante todo, es importante enfatizar que la problemática del estudio radica en falta de compensación que pueden tener estos empleados dentro de la organización, la cual constituye la mayor parte del proceso de retención de empleados. En este sentido, los empleados siempre tienen altas expectativas con respecto a sus paquetes de compensación y beneficios. Así que un atractivo paquete de compensación juega un papel fundamental en la retención de los empleados.

En efecto, también se puede decir que las relaciones laborales que afectan la retención de los empleados incluyen el apoyo de la gerencia de supervisión y las relaciones de los compañeros de trabajo. Un supervisor o gerente construye relaciones positivas y ayuda a la retención por ser justos y no discriminatorios, permitiendo flexibilidad de trabajo y equilibrio de trabajo. Planificación y desarrollo profesional.

Así como también, las reestructuraciones, los despidos masivos, fusiones y adquisiciones han afectado la lealtad y retención de los empleados. Pro lo cual, los jefes son rápidos en dar retroalimentación cuando surgen problemas. Sin embargo, el aprecio es raro cuando las cosas van bien. Dejarle saber a sus empleados que usted aprecia sus esfuerzos, reconociendo y destacando resultados impactantes y dando la retroalimentación oportuna es crucial.

Desde este enfoque, como encargada de los recursos humano se propone permitir revisiones transparentes y claras y evaluaciones para los empleados les ayuda a lograr más con una imagen clara de ser recompensado sobre la base del mérito. El proceso de revisión debe celebrar los hitos clave en la carrera de un empleado en una organización donde el enfoque está en resaltar los logros clave, puntos fuertes y áreas de desarrollo, seguido de una discusión mutuamente acordada del establecimiento de metas.

A continuación, se propone manejar tres aspectos que mejorarán el desarrollo del Capital Humano dentro de tu organización ACP:

1. Lealtad a la compañía. Promover un entorno laboral positivo genera un ambiente entre tus colaboradores que se permea directamente en los clientes. Un colaborador feliz inspira lealtad a sus cercanos y a su vez da una sensación de libertad y control.

2. Retención de talento. Invertir en el talento, mantenerlo y retenerlo, son imperativos en el mundo de los negocios, sobre todo en un mercado cada vez más competitivo. Al tener empleados felices, no sólo conseguirás retenerlos, sino que aumentarás la productividad.

3. Ser realista. Si tienes un equipo talentoso y feliz, lo verás reflejado directamente en la productividad y en los resultados finales al cliente. Pero si tienes un equipo infeliz, es momento de actuar y desarrollar ambientes positivos para alcanzar objetivos no financieros que impacten directamente en beneficios emocionales. Esto les ayudará a sentirse parte del equipo.

Posteriormente, será clave realizar estas tres actividades en la compañía:

1. Retroalimentación regular y consistentemente. Todos los trabajadores necesitan un feedback constructivo y constante.

2. Motivación. Ya sabemos que el salario no es suficiente, por lo que contar con esquemas de remuneración más ágiles y personalizados para los colaboradores ayudará a forjar su carrera profesional, además de ser la organización un espacio para crecer. Incentivar para potenciar habilidades humanas motivará a tu equipo a trabajar de manera productiva y contribuirá al crecimiento de la empresa.

3. Compromiso. Hacer que se sientan valorados. Fomentar las relaciones entre compañeros para que se sientan cómodos y más comprometidos es vital, pero la

colaboración estrecha entre CEO y su equipo hará colaboradores más productivos. Recuerda que no todos los profesionales tienen las mismas necesidades y suelen existir brechas generacionales que impiden la estandarización.

Los programas de lealtad no son siempre hacia el enamoramiento de los clientes, sino que pueden ser herramientas que se apoyen en las prestaciones para utilizarlas en los departamentos de Recursos Humanos como estrategia para retener a los empleados más valiosos y que éstos aumenten su satisfacción y productividad. Como consecuencia, se tendrán clientes satisfechos y alcanzarán los objetivos de negocio.

Y por ultimo, se debe mejorar la productividad y el rendimiento:

1. Cambiar la mentalidad laboral. Un trabajador no es mejor por estar más horas en su puesto. Hay que desterrar la cultura del “presentismo” tanto para los trabajadores como para una dirección que parece valorar este factor en perjuicio del cumplimiento de objetivos. Cada uno debe tener unos objetivos que cumplir y por ellos ha de ser evaluado.

2. El mejor trabajador es el que disfruta de su trabajo. La motivación y la implicación de los empleados en los objetivos de la organización son pilares fundamentales para un funcionamiento positivo de la misma. Aprovechar el talento y retenerlo aparece como algo imposible si un trabajador no se siente valorado y no goza de unas condiciones de trabajo que le permitan disfrutar de otros aspectos de su vida.

3. Fomentar la creatividad y la motivación. Repetir mecánicamente una tarea sin aportar inspiración y creatividad no es la mejor manera de contribuir a la eficiencia empresarial. Del mismo modo, un trabajador estresado que solo puede estar con sus hijos un mínimo espacio de tiempo al terminar la jornada difícilmente podrá estar motivado. Está demostrado que el rendimiento es superior cuando el empleado

puede disfrutar de su vida privada. Las medidas de conciliación y flexibilidad son, pues, además de un derecho, un factor de mejora de la productividad.

4. Racionalización horaria y productividad. Cuando se habla de que se requiere mayor productividad para ser más competitivos, hay por desgracia quien piensa que basta con bajar salarios para lograr esa mejora. Otros, en cambio, han comprobado que la implementación de medidas de racionalización horaria y conciliación ha supuesto para sus empresas un importante plus de productividad e implicación de los trabajadores. Y vale tanto para la gran empresa como para la PYME y autónomos.

5. Modificar conductas en el trabajo. Que determinadas formas de trabajar se arrastren desde mucho tiempo atrás, no significa que sean las correctas ni las más apropiadas para los tiempos actuales. El “orden y mando” ha de quedar como una reliquia del pasado. Es responsabilidad de los directivos adoptar las decisiones necesarias para actualizar y modernizar las condiciones en que la empresa desarrolla su actividad: fomentar el trabajo en equipo, considerar al trabajador como aun “cliente interno” que necesita saber qué y por qué hace las cosas, etc. A mayor unión de empresa y trabajadores, mejores perspectivas de negocio.

6. El valor del tiempo. Un trabajador no puede ir “picoteando” en sus tareas, debe tener una agenda e ir paso a paso, abordando y finalizando cada una de ellas. Se dice que “el tiempo es oro” y en la empresa esa afirmación adquiere su máxima dimensión. Si directivos y trabajadores no son conscientes del valor del tiempo y de la necesidad de gestionarlo correctamente, será difícil alcanzar el éxito. Es necesaria una corresponsabilidad entre empresa y trabajadores.

7. ¿Son necesarias dos horas para comer? Es una más de nuestras singularidades. Si nos comparamos con otros países de Europa y con Estados Unidos, ellos dedican 30 - 45 minutos para comer. De esta manera la carga de trabajo se mantiene estable a lo largo de la jornada. Además, suelen entrar antes a trabajar con lo que también

pueden salir antes por la tarde. No tiene mucho sentido desperdiciar tanto tiempo de la jornada laboral en la comida, si ello supone salir de trabajar a las 19 – 20 horas.

8. Reuniones de trabajo sí, pero las justas. El orden del día laboral supone celebrar reuniones, pero sería recomendable que fueran más cortas y tuvieran una duración limitada. Convocar una reunión un poco antes de terminar la jornada, cuando los empleados están ya cansados es absurdo.

Hay que hacerlas a primera hora de la mañana o de la tarde y centrarse en los temas a tratar sin desviarse de los mismos. Es importante, convocar tan sólo las que realmente sean imprescindibles, con un orden del día que ayuda a organizar tiempos y tareas.

9. Evitar las distracciones. Todas las ventajas que nos aportan las nuevas tecnologías pierden parte de su sentido cuando nos distraen de lo fundamental, tanto en la vida laboral como en la privada. Es difícil concentrarse en el trabajo consultando el correo constantemente o escuchando la señal del WhatsApp a cada instante. Hay momentos en que se impone desconectar.

10. Todos somos responsables. Quejarse sin actuar no sirve de nada. Los trabajadores han de saber reivindicar unas condiciones de trabajo más humanas y racionales, pero también ellos deben desterrar actitudes perjudiciales por muy asentadas que estén.

Por su parte, los empresarios han de hacer un esfuerzo para lograr modernizar nuestro sistema laboral, pero eso solo será posible si se adoptan las medidas necesarias, entre ellas y de forma decisiva, la racionalización y humanización de nuestros horarios.

Tabulación con factores mas predominantes que existe en los trabajadores para no tener lealtad en la organización:

<b>Factores mas predominantes que existe en los trabajadores para no tener lealtad</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Concepto</b>
La motivación	En primer lugar, la motivación sin duda es uno de los factores claves que inciden en el desempeño laboral. Y sabiendo que la motivación no es algo que dependa exclusivamente de la organización, ya que sabemos que hay también una motivación intrínseca que depende de cada uno de nosotros, lo cierto es que cuando no sientes que tu trabajo tiene valor y razón de ser, probablemente te cueste mucho más ejecutarlo.
Clima laboral	En segundo lugar, el clima organizacional es otro factor determinante en nuestro rendimiento. A todos nos gusta trabajar teniendo un buen clima laboral que nos de tranquilidad y donde podamos expresarnos libremente y sentirnos bien. Cuando no se respira un buen clima organizacional, el rendimiento baja considerablemente.
La comunicación	Otro factor determinante para un buen rendimiento es la comunicación en el seno de la empresa. Si no existe una buena comunicación o si esta solo existe en una dirección, es muy probable que el rendimiento de los trabajadores disminuya. Está demostrado que aquellas organizaciones en las que la comunicación es abierta y fluye en todas las direcciones, los trabajadores son más felices y rinden más.
Los horarios	Los horarios también son un factor determinante. Afortunadamente desde hace algunos años aquella idea de que trabajar más horas suponía rendir más ha ido cambiando
Factores Ambientales	Factores ambientales o higiénicos. Desde que la prevención de riesgos laborales alcanzó la importancia que siempre debió tener, los factores ambientales e higiénicos son considerados también fundamentales para un buen rendimiento. El clima (frío o calor excesivos afectan negativamente), el ruido, la iluminación, la calidad del aire, la ergonomía y todo aquello que afecte a la salud

	física o mental del trabajador se considera clave para su rendimiento.
Desarrollo profesional	Desarrollo profesional y promoción de los empleados; las plantillas rígidas son otro factor que sin duda afecta al rendimiento del trabajador. Para incentivar y motivar a los empleados se debe promoverlos. Tienen que tener la posibilidad de desarrollarse profesionalmente a través de planes de carrera que aumenten su motivación y su rendimiento.

**Fuente: Ramírez (2018)**

## Conclusión

De acuerdo a la revisión de la fundamentación teórica se concluyó que el compromiso es la fuerza con que el trabajador se siente vinculado a la empresa y dentro de la investigación se concluye que los trabajadores del canal de Panamá manejan la existencia de un vínculo de carácter afectivo hacia una organización y su identificación con la misma, un individuo con compromiso, pero no refleja la lealtad adecuada. Es decir que sienten compromiso hacia la empresa por lazos de lealtad que se han generado con el dueño, ya sea por la amistad que tiene con él, por la antigüedad, por factores tal vez de conveniencia ya que se manejan muchas facilidades dentro de la misma. Pero hay factores que los influyen en no realizar su desempeño laboral correcto.

Ahora bien, dar a conocer que si existe lealtad en un porcentaje considerable de trabajadores, se abre la oportunidad de la mejora a través de planes de desarrollo de carrera, que la gerencia debe estar atenta del comportamiento de sus trabajadores y determinar que tanto se encuentran identificados con la empresa, que tan leales son y que se está haciendo para garantizar que se dé; es decir que el trabajador se preocupe por los intereses de su empleador y que pueda preguntarse: ¿Qué puede hacer él por su empresa? en lugar de esperar que la empresa haga algo por él y que defiende su lugar de trabajo cuando alguien hable mal de ella, ese es el nivel de lealtad que se busca en los trabajadores.

Por otro lado, un objetivo más de esta investigación era buscar estrategias para desarrollar o fortalecer el compromiso a lo cual se dio como conclusión buscar la manera en que los trabajadores siempre cuenten con el material, las herramientas y el equipo necesario para realizar su trabajo de manera correcta, tratar que los jefes escuchen las opiniones de los trabajadores y estas cuenten como importantes para la empresa, que el supervisor se ocupe de sus trabajadores no solo como un trabajador si no como persona, que aliente su desarrollo laboral junto con los progresos que se vayan presentando.

La motivación laboral influye en la forma, dirección, intensidad, y duración del comportamiento o conducta, además de que induce a que los empleados evalúen su desempeño, tomen decisiones y demuestren su creatividad y entusiasmo para realizar determinada actividad, su satisfacción en el cumplimiento de las funciones, el esfuerzo por cumplirlas y por último, les permite saber qué tan realizados se sienten al estar desempeñando determinado cargo

## Recomendaciones

- Implementar actividades que mejoren a la comunicación que existe dentro del canal de Panamá, pudiendo realizarse actividades recreativas, celebración de los trabajaodres en conjunto. Logrando con esto que se forme un equipo de trabajo y consigo lograr metas y objetivos tanto institucionales como personales.
- Mantener el prestigio institucional con el que la Asociación cuenta dentro del ámbito local colaborando en actividades tales como: recaudación de fondos para beneficencias sociales, apoyo social, actividades deportivas, teniendo en cuenta que este factor es primordial dentro del equipo de trabajo con el que se cuenta para sentirse identificado con la organización.
- Realizar un diagnóstico de incentivos proporcionados por parte de la empresa tomando como base la productividad de los colaboradores y con ello implementar un programa de incentivos que mejore y reconozca el trabajo realizado por parte de los mismos y motive a su vez.
- Implementar por parte del jefe de Recursos Humanos diversas estrategias para conocer los requerimientos mínimos y necesarios del puesto de trabajo de cada colaborador, tomando en cuenta factores como: planificación, incentivos, reuniones motivacionales.

## Bibliografía

Alameña. R (2017). Empleados Autoridad del Canal de Panama. Panama: Estudios de la ciudad de Panama.

Betancourt. I. (2014). Recompensas monetarias. Bolivia: Editorial Santillana.

Bisquerra. A. (2014). Factores negativos en el desempeño de los empleados. Argentina: Editorial Planeta.

Castellano. C. (2016). Flexibilidad de los empleados. México: Literario.

Chávez. D. (2019). Actitudes de los trabajadores. España: Editorial Amansa.

Costa. I. (2015). Los factores que influyen de gran manera en el comportamiento de cada persona. España: Editorial Mcgrill.

Elías, S. (2017). Estímulos de los trabajadores. Chile: Editorial Amanza.

Figuroa. C. (2015). Factores como la actitud, que afecta. Ecuador: Definiciones de proceso del comportamiento.

Gómez, A. (2014). El comportamiento está regido a un conjunto de actividades. Bolivia: Editorial Mc Graw Hill.

Gutiérrez. (2016). Comportamiento dentro de la organización. Argentina: Editorial Santillana.

Guzmán. (2018). Resumen de comportamiento. España: Castellano.

Hernández, B. (2016). Las técnicas de desarrollo consisten en un amplio esfuerzo. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.

Jiménez. R. (2018). Correcta asistencia tanto de la organización como del individuo. Argentina: Estudios de planificación.

Lara, M. (2013). Estabilidad Laboral. Panamá: Estudios.

Laura. A(2016). Definición de organización. Colombia: Editorial Clamur.

Machado, G. (2016). Beneficios del trabajador. Ecuador: Estudios de calidad de asistencia.

Machado, G. (2015). Objetivos de los recursos Humanos. Argentina: Editorial Olmos.

Marcos, B. (2018). Disminuir el ausentismo. Estados Unidos: Estudios de Gestión.

Mario, G. (2017). Importancia estratégica de los recursos humanos. Argentina: Estudios de Gestión.

Medina. O. (2012). Motivación del jefe . España: Editorial Mcgrill.

Mejías. E. (2015). Clima organizacional. Chile: Estudios de Gestión.

Méndez. A. (2018). Planificación y organización. Guatemala: Definición de Planificación y Organización.

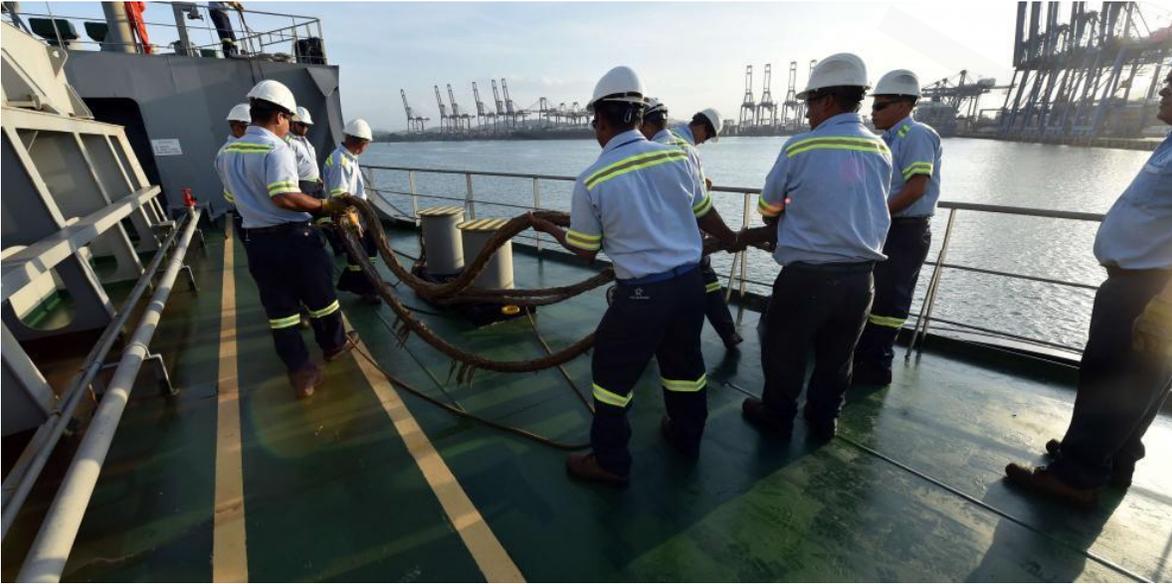
Méndez. O. (2015). Desempeño de los trabajadores. Panama: Estudios del desempeño de los trabajadores. .

Páez. C. (2018). Definición de Gestión. Chile: Concepto de Gestión.

Tamayo&Tamayo. (2012). Definición de la delimitación del tema. Argentina: Editorial Amansa.

Valle. C (2019). Operativo. Ecuador: Definiciones de Operativo .

## Anexos



REDI-UMECIT

REDI-UMECIT

REDI-UMECIT