



**UNIVERSIDAD METROPOLITANA DE EDUCACIÓN,
CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

Decreto Ejecutivo 575 del 21 de julio de 2004

Acreditada mediante Resolución N° 15 del 31 de octubre de 2012

**ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL SECTOR BANCARIO
METROPOLITANO DE LA CIUDAD DE PANAMÁ: CÓMO
INFLUYE EL CLIMA LABORAL**

**Trabajo presentado como requisito para optar al Grado de Maestría en
Administración de Negocios con Énfasis en Finanzas Empresariales.**

Autora:

Ginelle K. Pinzón C.

Aseor:

Carlos Monterrey

Panamá, 15 de agosto de 2021

RESUMEN

La presente investigación surgió como parte fundamental de un estudio para determinar lo que ocurre cuando se realizan constantes cambios entre el personal de una empresa, el mismo planteó como objetivo general el conocer cómo incide el clima organizacional en la rotación existente en los bancos de la región metropolitana de la Ciudad de Panamá. Se enfocó en la necesidad de considerar que la variación del mercado laboral que se vive en Panamá como en el mundo, donde factores económicos, culturales y sociales alteran el equilibrio de las organizaciones haciendo que éstas se vean en constante alerta ante situaciones sobrevenidas e inesperadas. Teóricamente la investigación está orientada por la teoría de Frederick Herzberg de la satisfacción del personal. Metodológicamente apoyada en una investigación con un diseño no experimental, de tipo de campo y con un nivel descriptivo, empleando dieciséis (16) trabajadores de los diversos bancos, y como muestra los dieciséis (16) trabajadores seleccionados como población; considerando como instrumento de recolección de la información un cuestionario. Una vez obtenida la información se procedió a tabular en cuadros y gráficos de frecuencia procediendo a realizar los análisis de los mismos sustentados en las teorías descritas. Llegando finalmente a plantear conclusiones que conllevaron a resultados evidenciados y las teorías citadas se puede señalar que en algunos casos es fundamental la rotación del personal, ya que van adquiriendo habilidades y destrezas en labores administrativas diferentes, sin embargo, los cambios seguidos y bruscos sin considerar las opiniones es una de las razones que afecta el buen desenvolvimiento de las labores.

Palabras claves: Rotación de personal, incidencias, factores.

ABSTRACT

This research emerged as a fundamental part of a study to determine what happens when constant changes are made among the personnel of a company, it raised as a general objective to know how the organizational climate affects the rotation existing in banks in the region metropolitan area of Panama City. He focused on the need to consider that the variation in the labor market that exists in Panama as in the world where economic, cultural and social factors alter the balance of organizations causing them to be constantly alert to unexpected and unexpected situations. Theoretically, the research is guided by Frederick Herzberg's theory of staff satisfaction. Methodologically supported by an investigation with a non-experimental design, of a field type and with a descriptive level, employing sixteen (16) workers from the various banks, and as shown by the sixteen (16) workers selected as the population; considering a questionnaire as an instrument for collecting information. Once the information was obtained, we proceeded to tabulate in tables and frequency graphs, proceeding to carry out their analyzes based on the theories described. Finally reaching conclusions that led to evidenced results and the cited theories, it can be pointed out that in some cases the rotation of staff is essential, since they are acquiring skills and abilities in different administrative tasks, however the changes followed and abrupt without considering the opinions is one of the reasons that affects the good development of the work.

Keywords: Staff turnover, incidents, factors.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	xi
CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	14
1.1 Descripción del tema.....	14
1.1.1 Formulación de la pregunta de investigación.....	15
1.2 Hipótesis y/o premisas y proposición	15
1.3 Objetivos de Investigación y/o propósitos de la investigación	15
1.3.1 Objetivo General	16
1.3.2 Objetivos Específicos.....	16
1.4 Justificación e Impacto.....	16
CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN	19
2.1 Bases teóricas, investigativas, conceptuales y legales	19
2.1.1 Bases teóricas	19
2.1.2 Bases investigativas	22
2.1.3 Bases Conceptuales.....	28
2.1.4 Bases Legales.....	32
2.2 Definición conceptual y operacional de las variables y/o Conceptos definidores y sensibilizadores	33
2.3 Operacionalización de las variables y/o Categorización.....	34
CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.1 Paradigma, método y enfoque de investigación.....	36
3.1.1 Elección de la tradición cualitativa	36
3.2 Tipo de investigación	37

3.3	Diseño de la investigación	37
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	37
3.5	Población, muestra y muestreo y/o unidades de estudio y sujetos de la investigación	39
3.5.1	Población y/o Descripción del escenario de investigación	39
3.5.2	Muestra y/o descripción y criterios de selección de los informes clave	39
3.6	Procedimiento de la investigación	39
3.7	Validez y confiabilidad/ Credebilidad de los instrumentos	40
3.8	Consideraciones éticas	40
3.8.1	Criterios de confidencialidad	41
3.8.2	Descripción de la obtención del consentimiento informado	41
3.8.3	Riesgos y beneficios conocidos y potenciales	42
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS		45
4.1	Técnicas de análisis de datos.....	45
4.2	Proceso de triangulación de los hallazgos y/o proceso de triangulación de los hallazgos	45
4.3	Discusión de los resultados y/o contrastación y teorización.....	47
CONCLUSIONES		79
RECOMENDACIONES		81
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		83
ANEXOS		83

LISTA DE CUADROS

Cuadro N°	Pág.
Cuadro N° 1 Cuadro técnico metodológico	47
Cuadro N° 2 Adecuada comunicación	49
Cuadro N° 3 Efectos positivos	50
Cuadro N° 4 Efectos negativos	51
Cuadro N° 5 Trabajo en equipo	52
Cuadro N° 6 Necesidad de trabajo en equipo	53
Cuadro N° 7 Ejecución adecuada del trabajo	54
Cuadro N° 8 Cumplimiento de labor	55
Cuadro N° 9 Supervisión de los jefes	56
Cuadro N° 10 Igualdad de trato	57
Cuadro N° 11 Habilidades y destrezas	58
Cuadro N° 12 Arbitrariedad en las decisiones	59
Cuadro N° 13 Ocupación de cargos	60
Cuadro N° 14 Selección del cargo	61
Cuadro N° 15 Rotación de cargo	62
Cuadro N° 16 Vicios y conflictos	63
Cuadro N° 17 Capacitación constante	64
Cuadro N° 18 Frecuencia en la rotación	65
Cuadro N° 19 Equipo de trabajo	66
Cuadro N° 20 Necesidad de acciones para mejorar	67
Cuadro N° 21 Rotación y situaciones de conflictos	68
Cuadro N° 22 Frecuencia de la rotación de personal	69
Cuadro N° 23 Repercusiones negativas al rotar	70
Cuadro N° 24 Afectación de las relaciones interpersonales	71
Cuadro N° 25 Requerimiento de cambios laborales	72
Cuadro N° 26 Incentivos	73

Cuadro N° 27 Desarrollo de las funciones	74
Cuadro N° 28 Conflictos	75
Cuadro N° 29 Comodidad	76
Cuadro N° 30 Trabajo en equipo	77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N°	Pág.
Gráfico N° 1 Comunicación	50
Gráfico N° 2 Efectos positivos	51
Gráfico N° 3 Efectos negativos	52
Gráfico N° 4 Trabajo en equipo	53
Gráfico N° 5 Necesidad	54
Gráfico N° 6 Ejecución del trabajo	55
Gráfico N° 7 Cumplimiento	56
Gráfico N° 8 Supervisión	57
Gráfico N° 9 Igualdad	58
Gráfico N° 10 Habilidades y destrezas	59
Gráfico N° 11 Arbitrariedad	60
Gráfico N° 12 Ocupación	61
Gráfico N° 13 Selección	62
Gráfico N° 14 Rotación	63
Gráfico N° 15 Vicios y conflictos	64
Gráfico N° 16 Capacitación	65
Gráfico N° 17 Frecuencia de rotación en cargos	66
Gráfico N° 18 Equipo de trabajo	67
Gráfico N° 19 Necesidad de acciones	68
Gráfico N° 20 Rotación y conflictos	69
Gráfico N° 21 Frecuencia rotación de personal	70
Gráfico N° 22 Repercusiones	71
Gráfico N° 23 Afectación	72
Gráfico N° 24 Cambios	73
Gráfico N° 25 Incentivos	74
Gráfico N° 26 Desarrollo de las funciones	75

Gráfico N° 27 Conflictos	76
Gráfico N° 28 Comodidad	77
Gráfico N° 29 Trabajo en equipo	78

LISTA DE FIGURAS

Figura N°	Pág.
Figura N° 1 Intensiones de Movimiento	29
Figura N° 2 Desempeño laboral	30
Figura N° 3 Compromiso organizacional	31
Figura N° 4 Causas que originan la rotación de personal	46

INTRODUCCIÓN

Hoy en día las empresas del sector bancario de la ciudad de Panamá se enfrentan a un problema bastante complejo que les traen muchos resultados negativos; la movilidad de los empleados mejor conocida como rotación de personal, la cual trae consigo efectos negativos considerables, como costos de reclutamiento y capacitación; además de que a los trabajadores que cambian de lugar de trabajo continuamente se les corta la posibilidad de crecer tanto profesional como personalmente.

Lamentablemente en el país, la estabilidad laboral no se comporta de manera distinta de lo que ocurre a nivel mundial, de hecho, uno de los problemas que frecuentemente se presenta a los gestores de recursos humanos es la inestabilidad laboral, aspecto que como ya se ha dicho, genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración.

Dicha situación, lo que provoca en muchos casos, es que se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar dicho puesto, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización, lo que puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o, puede ser por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas.

El objeto de esta investigación es el estudio de la rotación de personal del sector bancario panameño específicamente en el área metropolitana de la ciudad de Panamá, la cual puede definirse como la fluctuación de personal entre la organización y su

ambiente, es decir, el intercambio significativo de la cantidad de personas entre la organización y el ambiente que ingresan y egresan de dicha organización.

Por otro lado, se fundamentarán, los estudios de la rotación del personal según algunos autores tales como Chiavenato, así como en la teoría de Frederick Herzberg de la satisfacción del personal, la teoría de Robbins relacionada con el tema, entre otros autores que dieron significativos aportes acerca de esta problemática.

Es por ello, que el propósito de la esta investigación es analizar el nivel de satisfacción que caracteriza el proceso de rotación del personal en los bancos del área metropolitana de la ciudad de Panamá para así poder contribuir en los aspectos económicos de los mismos, y a la vez, aportar conocimientos para que dichas entidades puedan conseguir satisfacer a sus colaboradores, tanto en sus aspiraciones económicas como de formación. Lo antes expuesto se llevará a cabo a través de un cuestionario con preguntas básicas, pero que detallan algunos de los factores que han sido considerados motivos para que los colaboradores tomen la decisión de rotar en su ambiente laboral.

Con el presente trabajo se pretende hacer algunas reflexiones relacionadas con la rotación del personal en el sector bancario que incide en la inestabilidad laboral y sus causas fundamentales en algunas de las organizaciones como resultado de un conjunto de investigaciones realizadas, motivadas por el hecho de que en estos momentos la rotación o fluctuación laboral en Panamá constituye un rasgo característico en muchas de las empresas bancarias lo que ha repercutido desfavorablemente en las mismas.

CAPÍTULO I

CAPÍTULO I. CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Descripción del tema

El pleno empleo que vive el país y las deficiencias que tienen algunas empresas relacionadas con el clima laboral son los principales factores que inciden en que en la ciudad de Panamá haya una alta rotación de personal, en este caso en el entorno bancario, lo que ocasiona una baja en los estándares de productividad y pérdidas económicas para dichas organizaciones.

En Panamá, alrededor del 35% del personal contratado por empresas del sector comercial presentan sus cartas de renuncias, cuando lo normal es que un 10% de los trabajadores roten en un año, mientras que en la banca la cifra alcanza el 18%, según la encuesta realizada por el consultor Roberto Klinar y presentada en el último Banca Foro que organiza la firma consultora Ernesto Bazán, especializada en el sector bancario.

Este crecimiento de la economía generó un aumento de la demanda laboral, y al haber una oferta laboral muy alta, también existe una gran rotación, que está directamente relacionada con el sin número de oportunidades que se presentan, las cuales buscan las personas.

Al haber poco personal disponible y entrenado, la oferta se hace más chica, mientras que en los bancos aumenta la demanda por el crecimiento natural que experimenta el sector. Esto provoca que los salarios aumenten de forma importante, impactando directamente en los gastos fijos de los bancos.

Un clima laboral sano y una organización que aprecia y reconoce el talento, y que permita que las personas puedan no solamente hacer, sino ser, respetándoles sus intereses y sus estilos de comportamiento, pudieron tener mayor éxito en la retención.

Las generaciones más jóvenes que se están incorporando a la fuerza laboral, valoran mucho la responsabilidad social empresarial.

Para el Director de la cámara de comercio, las nuevas generaciones tienen una perspectiva diferente del empleo, están muy interesadas en explorar, en conocer y experimentar cosas diferentes, por lo que no desean hacer carrera en una organización.

1.1.1 Formulación de la pregunta de investigación

¿Cómo influye el clima laboral en la rotación de personal dentro del sector bancario metropolitano en la Ciudad de Panamá?

1.2 Hipótesis y/o premisas y proposición

El clima laboral está significativamente relacionado con la rotación de personal del sector bancario metropolitano de la Ciudad de Panamá.

Hipótesis específicas

1. La remuneración está significativamente relacionada con la rotación de personal.
2. La estructura organizacional está significativamente relacionada con la rotación de personal.
3. Las relaciones sociales están significativamente relacionadas con la rotación de personal.
4. El apoyo está significativamente relacionado con la rotación de personal.
5. La autonomía está significativamente relacionada con la rotación de personal.

1.3 Objetivos de Investigación y/o propósitos de la investigación

Desarrollar recomendaciones de intervención en el sector bancario metropolitano de la Ciudad de Panamá, orientada a mejorar la retención de trabajadores, a través del desarrollo de un diagnóstico organizacional.

1.3.1 Objetivo General

Conocer como incide el clima organizacional en la rotación existente en los bancos de la región metropolitana de la ciudad de Panamá.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar los factores que inciden en la rotación de personal que labora en el sector bancario del área metropolitana en la Ciudad de Panamá.
- Indagar acerca del grado de satisfacción de los empleados bancarios con el sueldo que perciben en la institución donde laboran.
- Investigar acerca del grado de satisfacción de los trabajadores con los niveles de comunicación dentro de la institución donde laboran.
- Verificar si existe una correcta integración entre los empleados de la empresa.

1.4 Justificación e Impacto

Frente a la actual variación del mercado laboral que se vive en Panamá donde factores económicos, políticos, culturales y sociales alteran el equilibrio de las organizaciones haciendo que las mismas se vean en constante alerta ante situaciones sobrevenidas e inesperadas. El aporte teórico de la investigación tiene sus bases y soportes en la incidencia de la rotación del personal dentro del sector bancario, sabiendo que tiene mucho que ver con la gerencia de la empresa.

Por ello, es importante que las organizaciones focalicen elementos que puedan generar estampida de su talento humano o sencillamente la estructura no sea estable; es por ello, que los objetivos que persigue este estudio están orientados a los gerentes y empleados que se encuentran inmersos en el mundo empresarial y por ende no están exentos de una problemática como la que aquí se expone, considerando el estado emocional de los empleados.

Además, la investigación beneficia a toda la población a la que le concierne el mundo empresarial, en las áreas de gerencia, toma de decisiones, manejo de recursos humanos, entre otras, siendo este, el aporte práctico de la investigación, sin embargo, específicamente se trabaja con el personal del sector bancario del área metropolitana de la Ciudad de Panamá, donde se considera el proceso de rotación de los empleados de forma vertiginosa lo que ha traído consecuencias nefastas a las empresas, por lo que se buscó con el presente estudio analizar la rotación del personal que labora en dicho sector.

El proyecto de investigación se llevará a cabo en varias entidades bancarias ubicadas en el área metropolitana de la Ciudad de Panamá. Se centrará en el problema de la rotación y las causas que en este estudio se consideran como generadoras de esta en las organizaciones.

Se realizará un análisis de la situación actual de las organizaciones en lo que se refiere a la motivación y a la vez un análisis de la satisfacción laboral de las personas que laboran en ellas.

Este estudio también será de apoyo para conocer el tipo de relación existente entre motivación, satisfacción laboral y rotación de personal.

CAPÍTULO II

CAPÍTULO II. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Bases teóricas, investigativas, conceptuales y legales

2.1.1 Bases teóricas

En investigaciones realizadas en cuanto a la fluctuación laboral ha quedado demostrada que una de las causas más comunes que puede generar la rotación del personal en una entidad es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, pues se establece una competencia entre oferta y demanda donde es el trabajador quién tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Según Robbins (1999), la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan que 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, por ello, la importancia de políticas justas para el empleado como beneficios por competencias, cursos de formación profesional, flexibilidad y, asimismo, entregarle las herramientas necesarias para su buen desempeño junto con una adecuada motivación.

Herzberg (1950), divide la jerarquía de Maslow en un nivel de necesidades inferior (fisiológico, seguridad, social) y uno superior (ego, autorrealización), y afirma que la mejor manera de motivar a alguien es ofrecer la satisfacción de las necesidades del

nivel superior, y ofrecer a una persona un aumento o mejores condiciones de trabajo, no es la manera de motivarlo, ya que las necesidades de nivel bajo quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas (cuando la persona tiene suficientes ingresos, por ejemplo) la única manera de motivarla es ofrecerle todavía más dinero o condiciones de trabajo aún mejores, es un proceso interminable.

Así mismo, continua el autor, la manera correcta de motivar a alguien es estructurar el puesto en forma tal que la persona tenga una sensación de logro al realizarlo. Posteriormente, al desempeñar el puesto, la persona estará motivada a seguir tratando de satisfacer su infinito apetito por satisfacer necesidades de nivel superior para elementos como el logro y el reconocimiento.

Con base en sus estudios, Herzberg (1950), señala que los factores llamados factores de higiene, pueden satisfacer las necesidades de nivel bajo y son diferentes de aquellos conocidos como motivadores, que pueden satisfacer total o parcialmente las necesidades de nivel superior de la persona. Afirma que, si los factores de higiene como mejores condiciones de trabajo, salario y supervisión son inadecuados, los empleados se sentirán insatisfechos. Sin embargo, los factores de higiene como el salario es una manera equivocada de tratar de motivar a alguien, ya que las necesidades de nivel inferior quedan satisfechas rápidamente, y una vez satisfechas, se tendrá que aumentar la oferta para motivar más a esa persona.

Para el autor, lo higiénico, como el salario y las condiciones de trabajo, en realidad solamente es bueno para evitar la insatisfacción como cuando un empleado piensa que su salario es demasiado bajo, ofrecer más de lo mismo es una manera muy ineficiente de fomentar la motivación.

Por otra parte, de acuerdo con lo señalado, el contenido del puesto o factores motivadores como las oportunidades de logro, la responsabilidad y empleos con más retos pueden motivar a los empleados.

Eso se logra debido a que se apela a las necesidades de nivel superior de los empleados para obtener el logro y la autoestima. Se trata de necesidades que nunca quedan completamente satisfechas y por las que la mayoría de las personas tienen un apetito infinito. Por lo tanto, la mejor manera de motivar a los empleados es crear retos y oportunidades de logro en sus puestos.

El método que Herzberg recomienda para aplicar su teoría se llama enriquecimiento del puesto. Incluye motivadores como oportunidades de logro en el puesto al hacerlo más interesante y lleno de retos. Esto generalmente se logra al dar al trabajador más autonomía y permitir a la persona realizar buena parte de la planeación e inspección que normalmente realiza el supervisor.

Un trabajo realizado para el análisis de este estudio fue realizado por Idalberto Chiavenato en su obra Administración de Recursos Humanos (1983), quién describe teóricamente a la organización como un sistema abierto que se caracteriza por el incesante flujo de recurso humanos que necesita para poder desarrollar sus operaciones y generar resultados. A este flujo de entradas y salidas de personal que se presentan en una organización se le da el nombre de rotación de personal (Idalberto Chiavenato 1983, p. 154-156). En toda organización saludable ocurren normalmente un mínimo volumen de entradas y salidas de recursos humanos ocasionando una rotación de la cual pudiéramos decir que es positiva ya que mantiene a la organización con nuevas ideas.

La obra de Fernando Arias Galicia, titulada “Administración de Recursos Humanos para el alto desempeño” (2004), también se consideró como referencia en esta

investigación, el autor menciona las diferentes fórmulas para calcular y medir los índices de rotación, y que una empresa sana debe tener bajos índices de rotación ya que esto refleja la moral de trabajo de esta. (Arias Galicia Fernando y Víctor Hereida Espinosa. 2004, p. 688-695)

En la actualidad la motivación y satisfacción laboral del empleado es un punto clave para todas las organizaciones, tanto públicas como privadas, ya que el personal es importante para alcanzar las metas de dichas organizaciones, tal como lo han señalado Maslow, Herzberg y Vroom Ramlall (2004).

Los movimientos históricos aquí referidos, constituyen una representación algo simplificada de las tendencias actuales de la investigación en esta área, una vez que se sobreponen en el tiempo, prevaleciendo aún hoy simultáneamente en los modelos organizacionales. Estos movimientos representan un importante referente para una sistematización de las principales tendencias históricas en el ámbito de la investigación en torno a la satisfacción en el trabajo.

2.1.2 Bases investigativas

Este trabajo de investigación se realiza para determinar algunos factores de importancia, que influyen en la rotación de personal en el sector bancario del área metropolitana en la Ciudad de Panamá.

Dicha investigación es una fuente relevante tanto para el investigador, permitiendo de este modo desarrollar sus capacidades y habilidades de resolución de problemas, frente a una situación real, además es de vital importancia, para las empresas del sector bancario del área metropolitana de la Ciudad de Panamá, ya que se beneficiarán con el presente y dependerá de ellos si toman las medidas correctivas del caso.

Además, será de gran ayuda para las diferentes instituciones de tipo educativo como las universidades, ejemplo UMECIT, dado que los estudiantes obtendrían conocimientos de esta problemática, también estudiantes de escuelas a nivel de bachillerato, y personas que deseen crear su propia empresa ya sea a corto o largo plazo, como sociedad anónima o de otra manera.

Este estudio se desarrolló bajo un diseño no experimental, ya que no se pretende alterar las variables del estudio, es decir, se trata de una investigación en donde no se hará variar intencionalmente las variables. La investigación se basa en la observación de los fenómenos en su contexto natural para después analizarlos.

Para el desarrollo de esta se procedió a estudiar una situación ya existente, la rotación de personal, es decir que se observarán y describirán situaciones actuales, sin la manipulación deliberada del investigador.

Se llevará a cabo en el área metropolitana de la ciudad de Panamá en las entidades bancarias dedicadas a brindar servicios financieros para satisfacer las necesidades de sus clientes y para el correcto funcionamiento de las actividades.

2.1.2.1 Antecedentes históricos

La rotación de la mano de obra, o rotación personal, mide el movimiento de entrada y salida de los trabajadores de una empresa determinada. Por lo tanto, la preocupación por el tema y el interés por medir dicho movimiento sólo surgió cuando el trabajo para un empleador se convirtió en la norma. El auge de las grandes empresas a finales del siglo XIX y la disminución de la importancia (en términos porcentuales) del empleo hicieron que un número cada vez mayor de trabajadores estuvieran empleados por empresas. Fue en este contexto cuando comenzó el interés por medir la rotación de la mano de obra y comprender sus causas. La motivación de la aplicación de las nuevas prácticas por parte de las empresas es objeto de debate. Uno de los

argumentos se centra en cómo el cambio de la producción artesanal a la producción en masa aumentó la importancia de las habilidades específicas de la empresa y de la formación en el trabajo.

La mayor inversión de las empresas en formación significó que era más costoso que los trabajadores se marcharan y supuso un incentivo para que las empresas redujeran la rotación. Sin embargo, otros han aportado pruebas de que los ascensos laborales y la promoción interna no siempre se aplicaron para recompensar la mayor productividad de los trabajadores resultante de la formación en el puesto de trabajo. Más bien, estas prácticas de empleo eran a veces intentos de apaciguar a los trabajadores y evitar la sindicalización. Los economistas laborales también han observado que ofrecer diversas formas de compensación diferida (pensiones, salarios que aumentan con la antigüedad, etc.) puede aumentar el esfuerzo de los trabajadores y reducir los costes de control de estos. Todavía está abierto el debate sobre si los ascensos establecidos en las empresas reflejan un intento de evitar la sindicalización, un medio de proteger las inversiones de la empresa en formación reduciendo la rotación, o un método para garantizar el esfuerzo de los trabajadores.

2.1.2.2 Antecedentes investigativos

Koontz & Weillhrich (2007) en su trabajo sobre factores humanos y motivación escriben que:

“Los motivos humanos son el producto de las necesidades conscientes e inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como las necesidades fisiológicas de agua, aire, sueño y abrigo. Otras necesidades se pueden considerar secundarias, como la autoestima, estatus, compañía, efecto, compartir, tener logros y autorrealizarse. Naturalmente, la intensidad de estas necesidades varía con el tiempo y los individuos”. (P. 284)

Teniendo en cuenta la definición anterior sobre motivación se puede decir que los motivos del ser humano para cumplir diferentes necesidades siempre están presentes durante su vida, algunas pueden cambiar o volverse más o menos prioritarias, pero no existen seres humanos que no estén motivados en la búsqueda de satisfacer sus necesidades.

Por otro lado, Wren (2008) citando a Argyris (1923) decía que:

“Cuatro propiedades básicas de las organizaciones formales mantenían a los individuos inmaduros y mediaban contra la autorrealización: la especialización en el trabajo requería el uso de solo unas pocas habilidades de las personas; la cadena de mando volvía dependientes y pasivas a la personas frente a su líder; el principio de unidad de dirección implicaba que el camino hacia el objetivo era dirigido y controlado por el líder; y finalmente, el principio del ámbito de control fomentaba un control más próximo, que presuponía la inmadurez de los subordinados (...).” (P. 535-536)

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se puede ver como esto se encuentra reflejado en la teoría de jerarquías de las necesidades de Maslow (1943), su teoría se basa en que las necesidades humanas tienen una jerarquía que van ascendiendo de los niveles más bajos a los más altos, y cada vez que es satisfecha una de las necesidades de bajo nivel está deja de ser un motivador y las necesidades a nivel superior comienzan a dominar el comportamiento humano, es decir, empieza a motivarla. Maslow (1943) presenta el siguiente nivel de jerarquías: “Las necesidades psicológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades de posesividad y amor, las necesidades de estima, y las necesidades de self-actualization.” (P.85-96). Las necesidades base son las psicológicas, estas son aquellas para el sostenimiento de la vida humana (alimento, calor, agua, sueño), por lo que se puede decir que son primordiales y el individuo tenderá a satisfacer estas primero antes que las otras; convirtiendo esa necesidad, como la única y más importante dejando las demás en el olvido.

Esta teoría de Maslow (1943) hace una aproximación a cuáles son las necesidades que los individuos en una organización buscan satisfacer con mayor prioridad, es decir, dependiendo del nivel de la necesidad se tendrá una mayor probabilidad de generar rotación, así mismo se analizará hasta qué punto la empresa genera las herramientas necesarias para que el individuo cumpla su necesidad y pueda seguir escalando en la jerarquía de necesidades. Por otro lado, la teoría de motivación de Herzberg (1968), está basada en la creencia de que la relación de un individuo con su trabajo es básica, y de que su actitud hacia este trabajo bien puede determinar el éxito o fracaso del individuo. Koontz & Weilhrich (2007) citando a Herzberg (1968) dicen que la motivación depende únicamente de dos factores:

Factores higiénicos: “Es todo aquello que rodea al individuo en su lugar de trabajo; políticas de la compañía, condiciones de trabajo, relaciones personales, salario, estatus, seguridad social, supervisión. Estos factores en si no dan ninguna motivación, sin embargo, si no existieran, si generaran insatisfacción. Factores motivacionales: se basa en el contenido del trabajo, logros, reconocimientos, trabajo estimulante, progreso y crecimiento profesional. Estos son motivadores reales por que tienen el potencial de despertar un sentimiento de satisfacción”. (P.289)”

Aunque la teoría de Maslow (1943) nos da una amplia visión de las diferentes necesidades, Herzberg (1968) nos ayuda a reducir la escala, haciendo posible un mayor análisis de estas en la organización, se reduce los motivos por los que se encuentra motivado el colaborador y así nos acercáramos a conocer las causas que podrían generar la rotación de personal en la empresa. McGregor (1994) indica que hay dos concepciones respecto de la naturaleza humana, donde plantea la teoría de los factores X y Y, teniendo en cuenta que para toda toma de decisiones se tiene en cuenta la naturaleza y conducta humana. Siguiendo sus postulados teóricos se puede afirmar que: el primer grupo (Teoría X) dice que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda, la mayoría de

las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y el ser humano promedio prefiere que lo dirijan, ya que quiere soslayar responsabilidades. El segundo grupo (Teoría Y) dice que la aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar, por lo tanto, el control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete, así mismo puede aprender en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades. Es así como McGregor (1994), afirma que la teoría X es influente en las estrategias administrativas de las organizaciones y muestra una explicación de ciertas conductas humanas en el campo de las organizaciones. La teoría Y señala que las limitaciones de la colaboración humana con los objetivos de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino del ingenio de la gerencia para la motivación del recurso humano. Estas dos teorías a primera vista pueden mostrar grandes diferencias, sin embargo, son complementarias y ayudan a que la gerencia tome decisiones estratégicas para un mejor manejo del recurso humano. Esta teoría nos aporta una visión sobre como la gerencia de la organización influye notoriamente sobre la motivación de los colaboradores, y como las decisiones que estos tomen van a repercutir en que las personas se encuentren motivadas o no dentro de la organización y tomen la decisión de continuar o no dentro de esta.

Teniendo en cuenta los diferentes estudios aportados por los teóricos aquí abordados, puede esperarse que, en el sector bancario metropolitano de la Ciudad de Panamá, se busque satisfacer las necesidades básicas, donde estos se verán influenciados por los factores higiénicos y motivacionales de los empleados. Aunque los factores higiénicos no están en control del empleado sino de la organización, estos son de gran importancia para el individuo ya que es en este factor donde se encuentran los medios para satisfacer las necesidades y la no existencia de ellos genera insatisfacción personal, como por ejemplo: políticas de la empresa, relaciones con los compañeros,

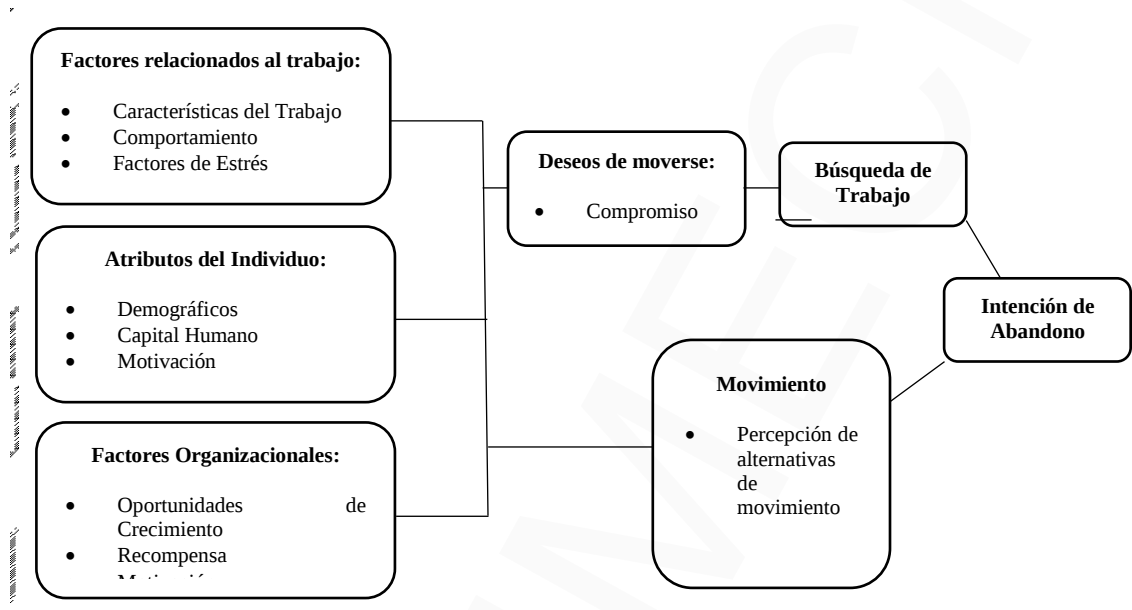
ambiente físico, supervisión, crecimiento, madurez, entre otros, siendo así como este factor hace parte en gran medida de las causas que están generando la desvinculaciones dentro de las organizaciones de análisis, de igual forma se espera que el factor motivacional también influya en las causas de rotación, este factor está en control del individuo e influye directamente en la satisfacción, donde el reconocimiento y la mayor responsabilidad es una de las cosas que busca el individuo dentro de la organización.

2.1.3 Bases Conceptuales

Existen diversos modelos o bases que presentan algunos posibles factores que generan o influyen en la rotación de personal en las empresas, entre ellos sobresalen los siguientes:

La base propuesta dentro del artículo *Turnover of Information technology professionals: a narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development*, por Joseph (2007) y complementado con algunas recopilaciones literarias, muestran que factores como los relacionados con el trabajo, características del individuo y factores percibidos de la organización influyen en el compromiso y satisfacción de la empresa; los cuales si no se reflejan de manera positiva pueden influir en la decisión de buscar un nuevo trabajo, lo que llevaría a la intención de rotación. Dentro de los factores relacionados con el trabajo se involucran algunas sub-variables como son las características de trabajo, comportamientos y estrés. Los factores individuales comprenden lo que son las características demográficas, el capital humano y la motivación. Finalmente, de los factores percibidos de la organización están las recompensas y las oportunidades de crecimiento de la organización.

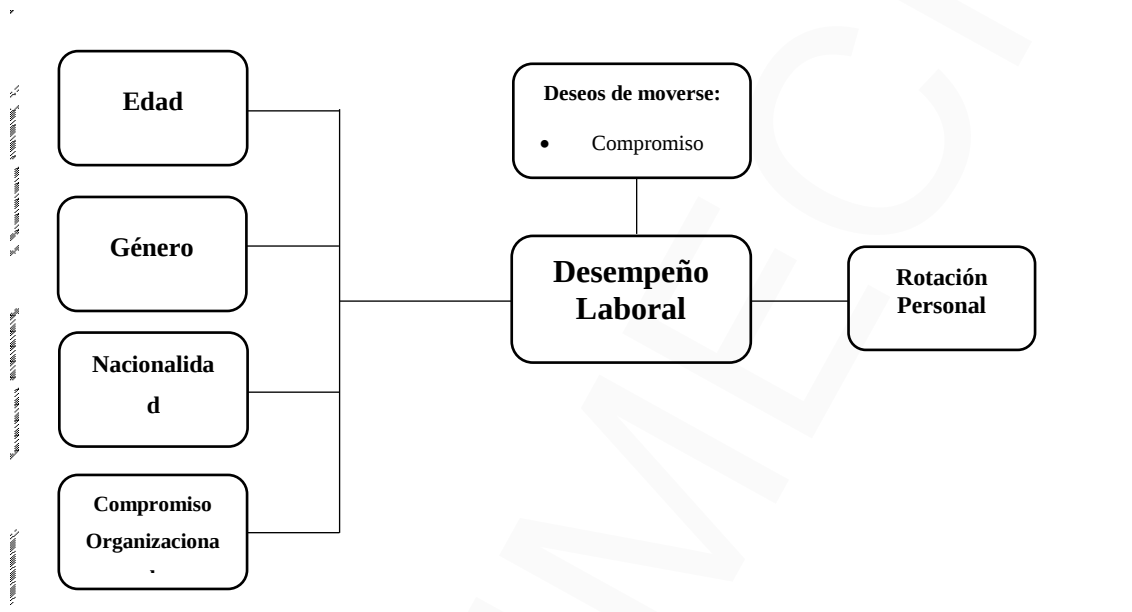
Fig. 1 Intensiones de Movimiento



Fuente: Joseph et al. IT Turnover P. 552

Por otra parte, el modelo de Wei- Chiang H. y Ruey- Ming C. (2007) menciona que existen cuatro factores que influyen en el desempeño laboral, el cual si tiene altos niveles repercutirá en que la intención de abandonar la empresa, por parte del empleado, sea baja. En cambio, si el trabajador percibe dicho desempeño como inadecuado o insuficiente, generará entonces una alta intención de abandonar la empresa.

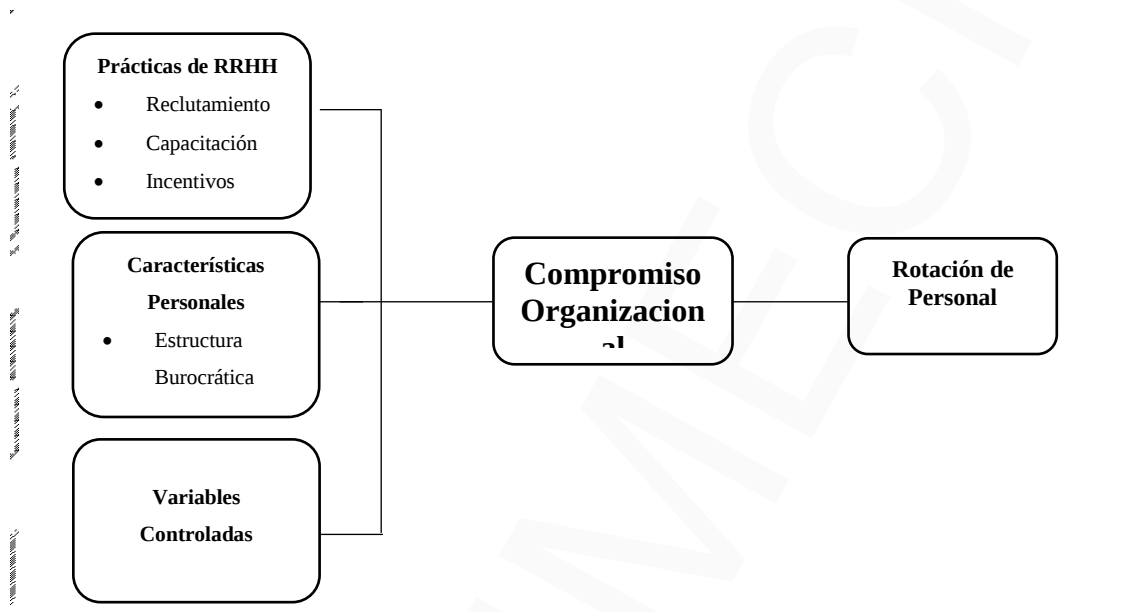
Fig. 2 Desempeño Laboral



Fuente: Wei- Chiang H. y Ruey- Ming C. (2007). A comparative Test.

El modelo propuesto por Fiorito y otros autores (2007), habla acerca que factores como las prácticas de recursos humanos, las características personales y las variables controladas influyen en el compromiso organizacional del empleado. Si este último es afectado de manera positiva la intención de abandonar la empresa será baja o nula, en cambio, de ser afectado de manera negativa, la intención del empleado acerca de abandonar la organización será alta. Dentro de las prácticas profesionales tomarán en cuenta las variables como el reclutamiento, la capacitación, las responsabilidades tanto de la empresa como del individuo, los incentivos, la autonomía, el downsizing y las compensaciones. Por parte de las características personales, se involucra la estructura burocrática y la descentralización en la toma de decisiones. Finalmente, dentro de las variables controladas se consideran como variables que general compromiso con la empresa a la educación, género, estatus de las minorías, satisfacción en el trabajo, competencias personales y las recompensas.

Fig. 3 Compromiso Organizacional



Fuente: Fiorito y otros autores (2007)

Por otra parte, Fields en conjunto con otros autores (2005), proponen que la rotación de personal se ve afectada por cuatro principales factores, los cuales son: las características del empleo, la naturaleza del trabajo, la naturaleza de la organización y los factores externos. Dentro de las características del empleado se consideran la edad, la educación, la antigüedad en la empresa, el género y las responsabilidades familiares.

En el factor nombrado naturaleza del trabajo, se involucran variables como la seguridad, la autonomía, el estrés y la satisfacción laboral. Así mismo, la naturaleza de la organización está conformada por los supervisores, los incentivos y la medición del desempeño. Por último, dentro de los factores externos están la tasa de desempleo y el mercado externo.

Winterton (2004), por su parte, propone un modelo que habla acerca de cómo la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, las oportunidades en el mercado laboral y facilidad de cambio; influyen de manera significativa en las intenciones de renuncia por parte del individuo.

Según la revisión literaria efectuada, las bases hasta ahora mencionadas sobre la rotación de personal no abarcan la mayoría de los aspectos que la provocan, es decir, no existe un modelo prototipo a seguir, sino más bien cada modelo propuesto se adapta a las necesidades del estudio.

2.1.4 Bases Legales

- Decreto de Gabinete N° 2 de 15 de enero de 1969, por medio del cual se crea el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social y se asignan funciones de este. (Gaceta Oficial N° 16,286 de 27 de enero de 1969).
- Decreto de Gabinete N° 249 de 16 de julio de 1970 que crea la Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social. (Gaceta Oficial N°16,655 de 27 de julio de 1970).
- Decreto de Gabinete N° 252 de 30 de diciembre de 1971, por el cual se aprueba el Código de Trabajo. (Gaceta Oficial N°17,040 de 27 de julio de 1970).
- Decreto Ejecutivo N° 17 de 18 de abril de 1994 por el cual se aprueba el Reglamento Orgánico del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social. (Gaceta Oficial N°22.536 de 16 de mayo de 1994).

Movimientos y Traslados: Las acciones que implican movimientos de personal (rotación, asignaciones temporales, traslados, reubicación y otras) deben responder a las necesidades institucionales, debidamente justificadas, dado que constituye una práctica sana de control interno.

2.2 Definición conceptual y operacional de las variables y/o Conceptos definidores y sensibilizadores

En esta investigación, la variable fue la rotación de personal, la cual es “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente que se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.” (Chiavenato, 2000)

En cuanto a los factores extrínsecos según la teoría de Herzberg estudiaba por Goncalves y Sánchez (2006) se puede mencionar:

- Seguridad e Higiene: consiste en la percepción por parte del trabajador de las previsiones consideradas por la empresa para evitar accidentes de trabajo mediante el establecimiento de normas, utilización de mobiliario adecuado y amplitud de las instalaciones físicas. Además de mantener el entorno en condiciones aptas para el desarrollo de las labores, es decir un ambiente limpio y aseado donde desenvolverse.
- Ambiente laboral: “Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otro; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Nicolás Seisdedos, citado por Escat, 2009). Los empleados se interesan en su entorno laboral tanto por comodidad como para facilitarse la realización de un buen trabajo.

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

- Políticas y normas: las políticas son reglas o guías que expresan límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir, y las normas son los reglamentos a seguir para que se den las políticas. De esta manera los empleados tienen un reglamento establecido por las que regirse al momento de desempeñar sus labores.

2.3 Operacionalización de las variables y/o Categorización

El presente trabajo de investigación se desarrolla con dos variables; la variable independiente que es “Clima laboral”, que contiene 5 dimensiones y la variable dependiente que es la “rotación de personal”, que contiene 3 indicadores.

La operacionalización de las variables consiste en convertir las variables en indicadores de manera que permita medir las dimensiones. (Ver anexos 3 y 4).

CAPÍTULO III

CAPÍTULO III. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Paradigma, método y enfoque de investigación

En este capítulo se presenta la metodología que se aplicó para obtener la información necesaria para realizar el diagnóstico de motivación, satisfacción laboral y rotación de personal en el sector bancario del área metropolitana de la Ciudad de Panamá. Se tomó como referencia, en este caso, el estudio de Hernández, Fernández y Baptista (2010).

3.1.1 Elección de la tradición cualitativa

La metodología cualitativa, definida por Ruiz (2007) “(...) parte del supuesto básico de que el mundo social es un mundo construido con significados y símbolos, lo que implica la búsqueda de esta construcción y de sus significados”. (p.31).

En el contexto de la construcción de significados, Flick (2004), presenta las nuevas tendencias cualitativas, dichas tendencias aluden a las siguientes características: “(...) -La vuelta a lo oral: volver a considerar las narraciones, lenguaje y comunicación para la realización de estudios empíricos de las ciencias sociales. La vuelta a lo particular: que se manifiesta en la formulación de teorías y realización de estudios empíricos relacionados a situaciones específicas. La vuelta a lo local: se relaciona con considerar las prácticas y experiencias en el contexto de las tradiciones y maneras de vivir. La vuelta a lo oportuno: se relaciona con la necesidad de poner los problemas y soluciones en el contexto temporal histórico” (p. 16).

Los planteamientos de Flick son pertinentes con este estudio ya que fueron las narraciones de los empleados que presentan renuncia voluntaria, la fuente de información utilizada. La vuelta a lo oportuno, a lo local y lo particular se refiere en este aspecto a que la investigación se llevó a cabo en el contexto de la búsqueda de factores para poder reducir la alta rotación de personal.

Finalmente, el enfoque cualitativo permite realizar un análisis de lo que las personas sienten en relación con estos cambios, es por esto por lo que será necesario exponer dos perspectivas que son las de los participantes y la del investigador; “(...) Desde las perspectivas de los participantes, que 55 demuestra la variedad de perspectivas de un objeto en particular. La capacidad de reflexión del investigador donde la comunicación del investigador con el campo y sus miembros se da como una parte explícita de la producción de conocimiento, en lugar de excluirla lo más posible como una variable parcialmente responsable” (Flick, 2004, p.20).

3.2 Tipo de investigación

El presente es un estudio es de enfoque mixto, por la combinación del enfoque cualitativo y el cuantitativo, de acuerdo a lo manifestado por Hernández, Fernández y Baptista (2010), quienes señalan que en el enfoque cuantitativo se usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, mientras que el enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación.

3.3 Diseño de la investigación

Para el desarrollo de la investigación, se utilizó un cuestionario en base a las diferentes teorías relacionadas con la rotación de personal y sus principales causas.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información pertinente para desarrollar la investigación. Es decir que para la presente investigación se seleccionó como técnica la encuesta. En este sentido Tamayo y Tamayo (2006, p.181) la define como “un instrumento que se hace al respondedor

contiene una serie de ítems o preguntas estructuradas, formuladas y llenadas por un empadronador a quien responde”.

En tal sentido, se diseñó un cuestionario estructurado como instrumento, el cual según Osorio (2005:22), consiste en: “aquel que solicita respuestas breves, específicas y delimitadas y para poder formular preguntas cerradas es necesario anticipar las posibles alternativas de respuestas”. Estas respuestas pueden ser contestadas con: dos alternativas de respuestas (respuestas dicotómicas): “Si o No.”

El cuestionario utilizado para la recolección de la información fue estructurado por preguntas con dos alternativas de respuestas, respondidas por los trabajadores de las diferentes entidades bancarias ubicadas en el área metropolitana de la ciudad de Panamá, siguiendo la tabla de operacionalización de variables. Para sustentar esto se utilizó una guía de observación, según al autor Sampieri (2003:55) la define como “aquel entrevistador que realiza su labor basándose en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a esta”.

Morales (2002:42) “expresa que la estadística es una constante en la mayoría de los informes científicos de estos días, ellos no solo por el análisis cuantitativo que exhibe, sino por la forma en que se presenta los datos al lector”. De tal manera que, se utilizará la técnica de estadística descriptiva denominada distribución y frecuencia.

Para la presentación y análisis de los datos obtenidos, se utilizaron los cuadros estadísticos, con valores absolutos y porcentuales, al respecto Valera (2000:36), indica que un cuadro estadístico “es aquel que presenta información en una forma conveniente, útil y comprensible, donde se utilizan conjuntos finitos para presentar, organizar datos, compararlos y luego comunicarlos. Con el objeto de visualizar mejor los resultados de los datos obtenidos, se tomará como herramienta para graficarlos, los diagramas circulares o gráficos sectoriales, que son los más indicados para la

representación de valores porcentuales”. Valera (2000:99), establece que: “el grafico circular o sectorial se emplea generalmente para representar distribuciones de razones, su nombre se deriva de la semejanza de sus porciones trozos de la torta”.

3.5 Población, muestra y muestreo y/o unidades de estudio y sujetos de la investigación

En este caso específico la población que se utilizó para la resolución del cuestionario está conformada por quince (16) colaboradores de diferentes entidades bancarias dentro del entorno investigado, de los cuales 9 son de sexo femenino y 7 masculino, entre las edades de 19 a 35 años, con educación a nivel de bachiller y licenciatura; tomando en cuenta diferentes departamentos administrativos de recursos humanos, ventas, compras, gerencia y el departamento donde se evidencia mayormente la problemática, el departamento de administración.

3.5.1 Población y/o Descripción del escenario de investigación

La población considerada para la presente investigación está comprendida por 16 colaboradores que corresponden al sector bancario dentro del área metropolitana de la Ciudad de Panamá.

3.5.2 Muestra y/o descripción y criterios de selección de los informes clave

Colaboradores, hombres y mujeres del sector bancario en el área metropolitana de la Ciudad de Panamá, que laboran en su puesto en el turno asignado, bajo las modalidades de planilla.

3.6 Procedimiento de la investigación

En la presente investigación, para el procesamiento y análisis de los datos recolectados, se procedió de la siguiente manera:

Se diseñó un cuestionario dirigido al personal que labora dentro del sector bancario en el área metropolitana de la ciudad de Panamá, las preguntas que se realizaron son de vital importancia para responder y aclarar ciertas inquietudes relacionadas con el tema de investigación.

Luego se procedió al análisis e interpretación de los resultados obtenidos para poder conocer respecto a las fallas que se están dando dentro del sector investigado.

3.7 Validez y confiabilidad/ Credebilidad de los instrumentos

La recolección de la información se realizó a través de una encuesta que consta de una sola sección, en donde se reúnen datos puntuales del clima laboral y la rotación de personal, para ello se elaboró un cuestionario, el cual permitió recabar la recolección de los datos a través de 29 ítems con dos opciones de respuesta a partir de los indicadores que se encuentran en la matriz de operacionalización de la variable clima laboral (independiente) y la variable rotación de personal (dependiente), las cuales representan para la investigación los objetos de estudio.

El documento de recolección de datos fue sometido previamente a una evaluación de aprobación, por un grupo determinado de personas, las cuales laboran en el sector bancario del área metropolitana de la ciudad de Panamá, específicamente en el área de recursos humanos, ya que son unos de los más interesados en solucionar esta problemática y evitar la constante rotación de personal.

3.8 Consideraciones éticas

En este capítulo se detallará la manera en la que se manejó la investigación y las medidas tomadas para la protección de la información y población utilizada para esta.

3.8.1 Criterios de confidencialidad

La investigación dispone de una política de confidencialidad a la que puedan acceder fácilmente los participantes en el proyecto de investigación, lo cual deberá expresar en forma escrita. Al recoger la información personal del entrevistado, el investigador deberá informar lo siguiente:

1. El propósito de la investigación.
2. Usos de la información: Los datos recabados serán de uso estrictamente investigativo.
3. La información recabada sólo podrá ser parte de la investigación durante el tiempo de ejecución.
4. La identidad de los entrevistados no será revelada.

3.8.2 Descripción de la obtención del consentimiento informado

El presente trabajo investigativo se realizó con personas pertenecientes al sector estudiado, con distintos cargos de diversas responsabilidades y funciones, se obtienen versiones diferentes que se han construido a lo largo de su vida laboral, personal y social que han sido influenciadas por el área en la que desempeñan su labor.

Se tuvo en cuenta su opinión y libre elección para hacer o no parte de la investigación de forma verbal y escrita (por medio del consentimiento informado). El consentimiento informado fue explicado de manera detallada a cada uno de los participantes al momento de iniciar el proceso de entrevistas, se solucionaron dudas con respecto al trabajo de grado, al manejo de información y los resultados obtenidos.

Por otro lado, se les dio total libertad de retirarse del ejercicio en el momento que ellos o ellas desearan, en el caso de sentirse incómodos o de que algún ejercicio, actividad o interés de la investigación no estuviese sujeto a sus principios y valores sin ningún tipo de represalia o situación en la que puedan verse afectados.

Toda la información, documentación escrita o gráfica que se recolectó fue manejada de manera confidencial y utilizada con fines académicos investigativos. Los resultados obtenidos fueron dados a conocer a las personas que de forma libre y consciente aceptaron participar; de modo que tuvieron y tendrán acceso al documento producto del ejercicio de investigación.

3.8.3 Riesgos y beneficios conocidos y potenciales

A través de esta investigación se buscaba más que nada saber las inquietudes, molestias, desmotivaciones entre otros, que tienen los colaboradores del sector bancario del área metropolitana de la ciudad de Panamá a través del método de la encuesta-cuestionario, sin embargo, surgieron ciertos riesgos detallados a continuación:

- Miedo a la sinceridad. Esto surgió ya que hubo un grupo determinado que por miedo a ser expuestos y perder su trabajo, no contestaron con sinceridad
- Contestar en pro de intereses laborales: otra situación que se generó fue que los colaboradores al querer mantener su trabajo a pesar de las inconsistencias presentadas prefirieron edulcorar la realidad, haciendo más difícil la veracidad de la encuesta- cuestionario realizada.

Sin embargo, no todo fue negativo, ya que gran parte de la población encuestada nos supo dar a conocer de manera ordenada y consciente su descontento en búsqueda de una solución, y a la vez permitió:

1. Detectar necesidades.
2. Realizar un análisis en general de las diferentes entidades del sector encuestado.
3. Analizar el trabajo de las propias compañías.

4. Contribuyó en el desarrollo de los distintos equipos de las empresas y de sus miembros.
5. Bienestar: aumentó el bienestar de los trabajadores, pues sienten que sus opiniones fueron tomadas en cuenta.
6. Nos ayudó a detectar las ineficiencias.

CAPÍTULO IV

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS HALLAZGOS

4.1 Técnicas de análisis de datos

Para analizar los resultados de esta investigación se muestran inicialmente los resultados arrojados por la encuesta aplicada, posteriormente se entra a conocer las causas que están generando la rotación de personal para finalmente proponer los medios de intervención.

De acuerdo al resultado de la encuesta se obtuvo como principales puntos a ser tenidos como factores influentes en la rotación de personal los siguientes: oportunidades de carrera con un 46%, reconocimiento con un 55% de aceptación, necesidad de trabajo en equipo con un 87%, desigualdad de trato con un 50% y falta de incentivos con un 75%; estos puntos mencionados fueron los que menor porcentaje obtuvieron en la calificación “positiva” y “negativa”, es decir, son los que menos están satisfechos los empleados por lo tanto son aquellos que están influyendo en que se presente rotación de personal.

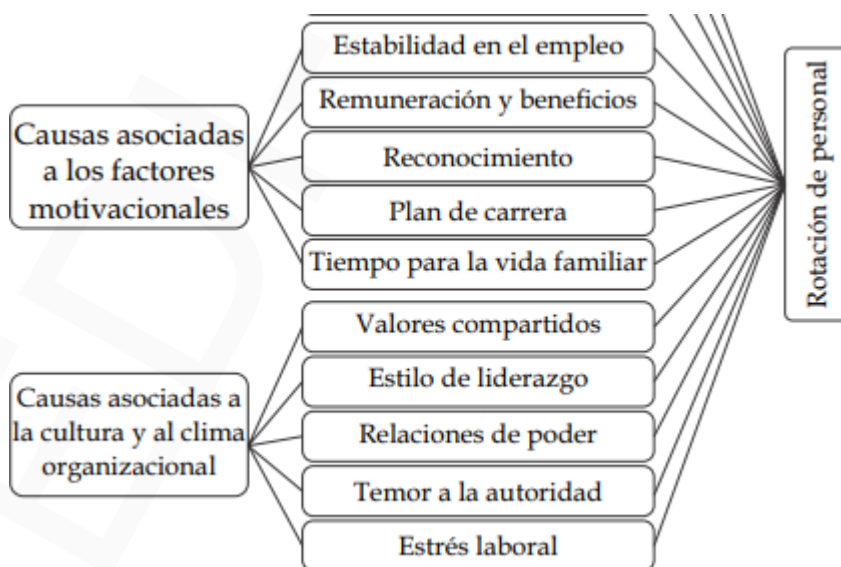
4.2 Proceso de triangulación de los hallazgos y/o proceso de triangulación de los hallazgos

En cuanto al nivel de reconocimiento, los empleados resaltan estrategias y acciones de motivación del área de recursos humanos como bonificaciones, tarjetas de regalo y becas para estudiantes con un nivel satisfactorio en la evaluación de desempeño. De igual forma resaltan la actitud de ciertas unidades del área de recursos humanos con los empleados e incentivar la actitud de servicio a través de estrategias creativas como saludos divertidos para recordar que siempre debían tener un buen trato. Sin embargo, según lo evidenciado a lo largo de la entrevista, estas acciones se ven opacadas por la falta de respeto, reconocimiento y confianza, experimentada en las relaciones con los jefes inmediatos. Por tanto, para el grupo de estudio pesan más las percepciones de doble moral de los superiores que se presentan en el día a día y las experiencias

desagradables vividas en este ambiente, que las estrategias de motivación que se implementan en el sector. Asimismo, manifiestan que la actitud del área de recursos humanos de las diferentes entidades bancarias cambió después del primer año de funcionamiento de la empresa, pues se suspendieron varias de las acciones anteriormente mencionadas.

En cuanto al nivel de autorrealización, consecuentemente con lo evidenciado por el grupo de estudio en los niveles anteriores, los sujetos objeto de estudio no se acercaron al sentimiento de autorrealización en sector bancario dentro del área metropolitana de la ciudad de Panamá. De acuerdo con sus testimonios no pudieron expresar su creatividad, manifestar sus opiniones y sugerencias con libertad, y sentir que alcanzaron el éxito profesional en la organización. Coinciden en falta de coherencia entre las políticas organizacionales y la operatividad de estas, pues a pesar de que la empresa tiene dentro de sus directrices el desarrollo del plan de carrera, los sujetos resaltan la imposibilidad de ascender en la compañía por sus méritos.

Figura 4. Causas que originan la rotación de personal



4.3 Discusión de los resultados y/o contrastación y teorización

El presente capítulo muestra lo referente a la presentación y los análisis de los resultados del instrumento aplicado a la muestra seleccionada, la misma recoge información de gran importancia para este estudio, ya que forma parte del proceso diagnóstico. (2009, p.65)

Sin duda alguna el diagnóstico constituye el principal elemento para la realización de una investigación pues sin él sería prácticamente imposible llevar a buen término y con resultados positivos un trabajo relacionado con la mejora de alguna situación.

Lo cual es esencial para el aporte de elementos que permitan el análisis de la investigación. Cabe destacar, que una vez aplicado el instrumento se realizó el análisis de los resultados de cada uno de los ítems del instrumento, expresando los resultados de manera porcentual. Se realizó la tabulación de los datos mediante cuadros para obtener la frecuencia y el porcentaje de respuesta en cada ítem (del 1 al 29). En este sentido se muestran los resultados de la aplicación del instrumento presentados a través de cuadros mostrando los resultados en forma porcentual, además del análisis de las respuestas a cada ítem respondido por la muestra, a través de dos alternativas de respuesta: Si y No, tomando en cuenta los objetivos, las variables en estudio, sus dimensiones e indicadores.

Cuadro N° 1 Cuadro Técnico Metodológico

Objetivos	Dimensiones	Indicadores	ITEM	Instrumento
Diagnosticar los factores		Causas de	1-Comunicación	
			2-3- Observación de Efectos	
			4-Trabajo en equipo	

Objetivos	Dimensiones	Indicadores	ITEM	Instrumento
que inciden en la rotación de personal que labora en el sector bancario del área metropolitana de la Ciudad de Panamá	Factores que inciden en la rotación de personal	la rotación de personal Perfil de selección de personal	5-Necesidad de Trabajo en equipo	Entrevista Cuestionario
			6-7-Efectividad, cumplimiento	
			8-Supervisión	
			9-Igualdad	
			10-Habilidades	
			11-Arbitrariedad	
			12-Ocupación de cargos	
Describir la influencia de la rotación de personal que labora en el sector bancario del área metropolitana de la Ciudad de Panamá	Funcionamiento de equipos de alto desempeño	Trabajo en equipo Ejecución de actividades	13-Selección de cargos	Entrevista Cuestionario
			14-Rotación de cargos	
			15-Vicios y conflictos	
			16-Capacitación constante	
			17-Frecuencia de rotación	
			18-Equipo de trabajo	
			19-Necesidad de mejora	
			20-Situaciones de conflicto	
			21-Frecuencia de	

Objetivos	Dimensiones	Indicadores	ITEM	Instrumento
Contrastar la incidencia de la rotación de personal que labora en el sector bancario del área metropolitana de la Ciudad de Panamá	Mejoras en el funcionamiento de equipos de alto desempeño	Cumplimiento efectivo de actividades	rotación	Entrevista Cuestionario
			22-Repercusiones	
			23-Relaciones interpersonales	
			24-Cambios laborales	
			25-Incentivo	
			26-Desarrollo de funciones	
			27-Conflicto	
			28-Comodidad	
			29-Trabajo en equipo	

Cuadro N° 2 Adecuada comunicación

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
1	¿Existe una adecuada comunicación entre el personal que labora en la empresa?	10	74	6	26

Fuente: Elaboración propia (2021)

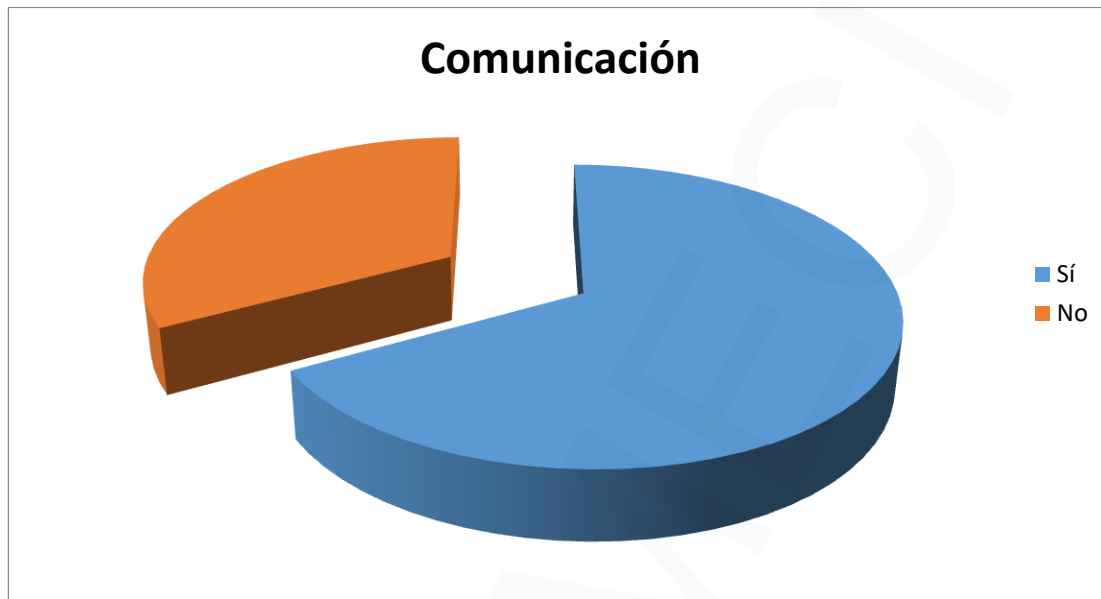


Gráfico N° 1 Comunicación

Interpretación

Con respecto a la pregunta referida a que si existe una adecuada comunicación entre el personal que labora en la empresa, para lo cual los encuestados mencionaron en un 74% que sí, y un 26% señaló que no hay buena comunicación, siendo un elemento fundamental para el adecuado clima armoniosos de trabajo.

Cuadro N° 3 Efectos positivos

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
2	¿Evidencia efectos positivos en la rotación de personal?	4	15	12	85

Fuente: Elaboración propia (2021)

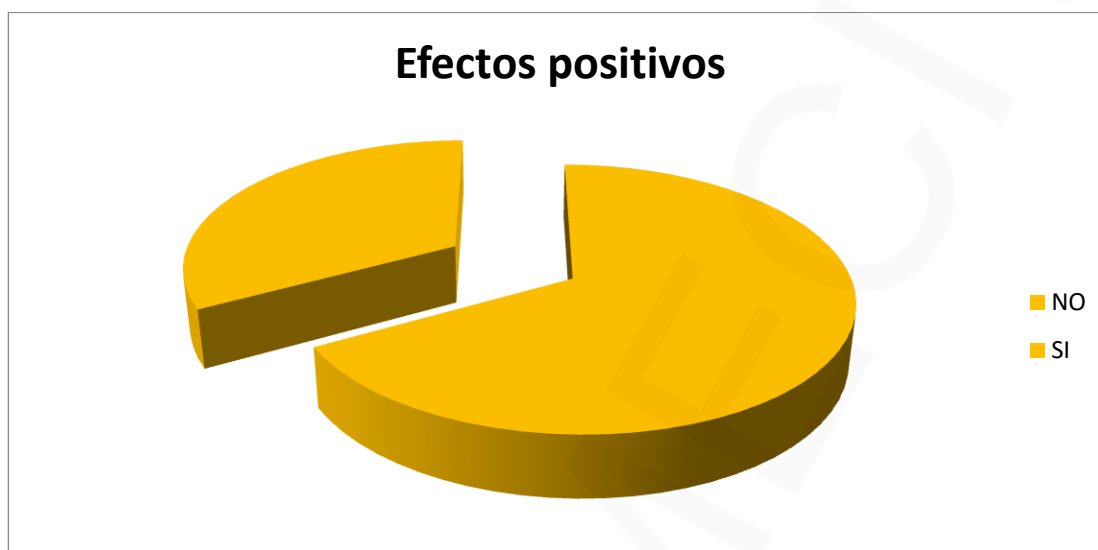


Gráfico N° 2 Efectos positivos

Interpretación

En relación con la pregunta referida a la evidencia de efectos positivos en la rotación del personal, por lo que respondieron en un 85% que no, mientras un 15% mencionó que sí se observan efectos positivos cuando rotan el personal, por lo que comentaron posteriormente a la encuesta que esto es una de las situaciones perjudiciales en el trabajo que se desarrolla en el sector.

Cuadro N° 4 Efectos negativos

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
3	¿Evidencia efectos negativos en la rotación de personal?	12	83	4	17

Fuente: Elaboración propia (2021)

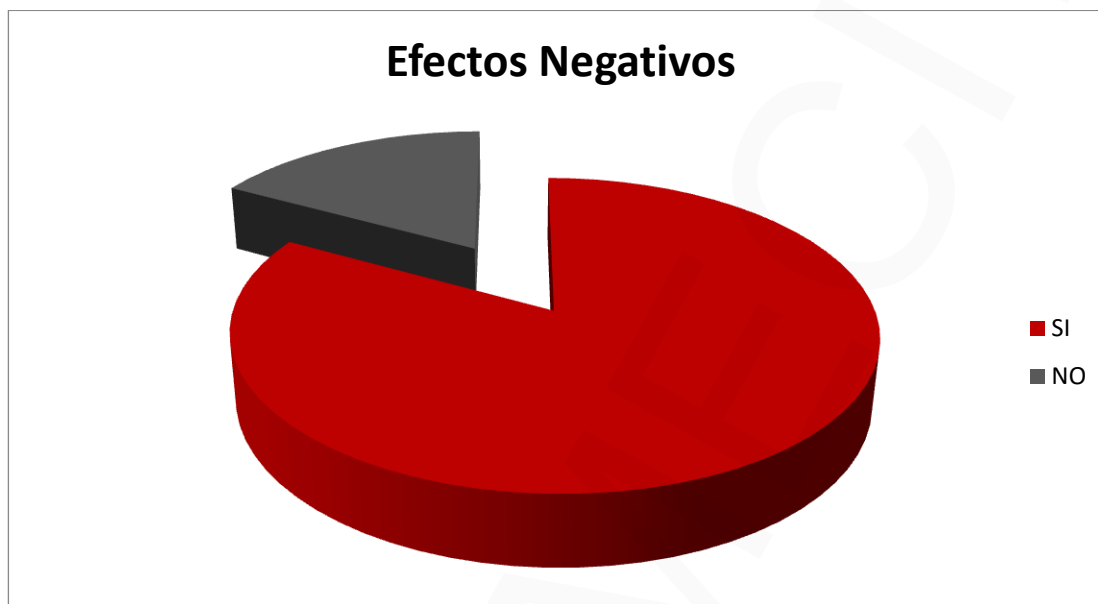


Gráfico N° 3 efectos negativos

Interpretación

En relación con la pregunta referida a que, si se evidencia efectos negativos en la rotación del personal, por lo que un 83% mencionó que sí, mientras que un 17% señaló que no hay efectos negativos al realizar la rotación del personal, siendo claramente uno de los aspectos más significativos para este estudio.

Cuadro N° 5 Trabajo en equipo

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
4	¿Piensa que el trabajo en equipo mejora su desempeño?	15	100	0	0

Fuente: Elaboración propia (2021)



Gráfico N° 4 Trabajo en equipo

Interpretación

Para la pregunta referida a que, si piensa que el trabajo en equipo mejora su desempeño, por lo que los encuestados mencionaron en un 100% que sí es indispensable el trabajo en equipo para mejorar el desempeño de cada empleado, lo que requiere la empresa para tener mejor funcionamiento y mejores ingresos, al tener eficiencia y eficacia de parte de sus empleados.

Cuadro N° 6 Necesidad de trabajo en equipo

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
5	¿Considera que es necesario el trabajo en equipo para la adecuada ejecución de las actividades?	12	87	4	13

Fuente: Elaboración propia (2021)



Gráfico N° 5 Necesidad

Interpretación

En cuanto a la pregunta referida a que, si considera que es necesario el trabajo en equipo para la adecuada ejecución de las actividades, el 87% menciona que sí, mientras un 13% menciona que no es necesario el trabajo en equipo, siendo totalmente contradictorio, ya que en la pregunta anterior menciona que es fundamental el trabajo en equipo, y para esta pregunta señalan que no es significativo el trabajo en equipo.

Cuadro N° 7 Ejecución adecuada del trabajo

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
6	¿Ejecuta de manera adecuada su trabajo?	11	83	5	17

Fuente: Elaboración propia (2021)



Gráfico N° 6 Ejecución del trabajo

Interpretación

Para la pregunta seis referida a que, si ejecuta de manera adecuada su trabajo, por lo que los encuestados señalaron en un 83% que sí, mientras un 17% señalaron que no realizan su labor de manera adecuada, debido a diferentes causas ajenas a su voluntad. Existen diferentes causas que generan que los trabajos o responsabilidades no se lleven en total cabalidad por algunos empleados.

Cuadro N° 8 Cumplimiento de labor

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
7	¿Cumple a cabalidad con sus labores?	13	83	3	17

Fuente: Elaboración propia (2021)

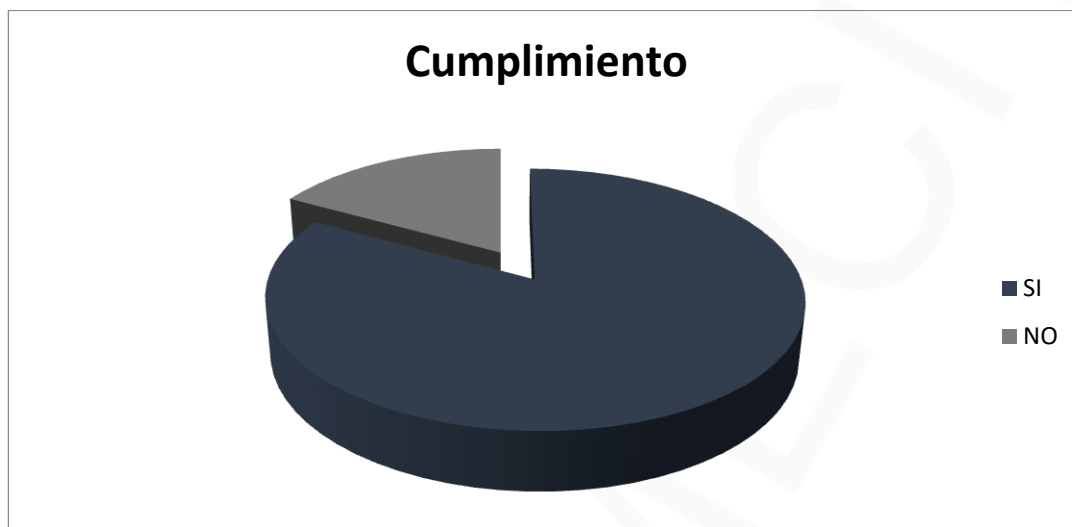


Gráfico N° 7 Cumplimiento

Interpretación

De manera tal que para la pregunta referida a que, si cumple a cabalidad con sus labores, la mayoría de los encuestados señalaron que sí en un 83%, mientras que un 17% mencionaron que no, siendo coincidencia con la pregunta anterior, por lo que se considera que hay diferente circunstancia que ocasionan el desempeño adecuado de las funciones de algunos empleados.

Cuadro N° 9 Supervisión de los jefes

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
8	¿Realizan supervisión constante los jefes para verificar el cumplimiento de las actividades de los empleados?	9	67	7	33

Fuente: Elaboración propia (2021)

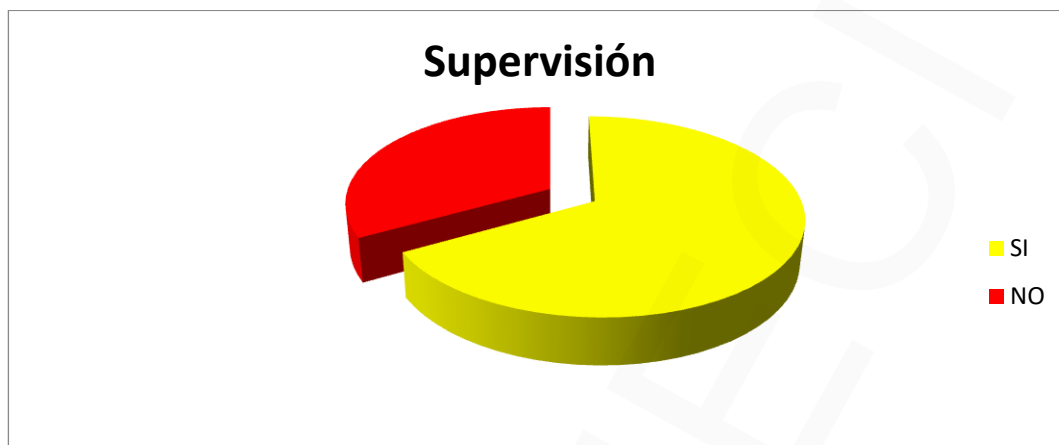


Gráfico N° 8 supervisión

Interpretación

Esta pregunta referida a que, si realizan supervisión constante los jefes para verificar el cumplimiento de las actividades de los empleados, por lo que la mayoría de los encuestados en un 67% mencionaron que sí, mientras un 33% señaló que no supervisan constantemente los jefes, lo que puede estar causando problemas a la hora de verificar el adecuado funcionamiento del trabajo que redundaría en una adecuada producción y beneficios para la empresa.

Cuadro N° 10 Igualdad de Trato

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
9	¿Considera que existe igualdad de trato y sentido de justicia?	8	50	8	50

Fuente: Elaboración propia (2021)

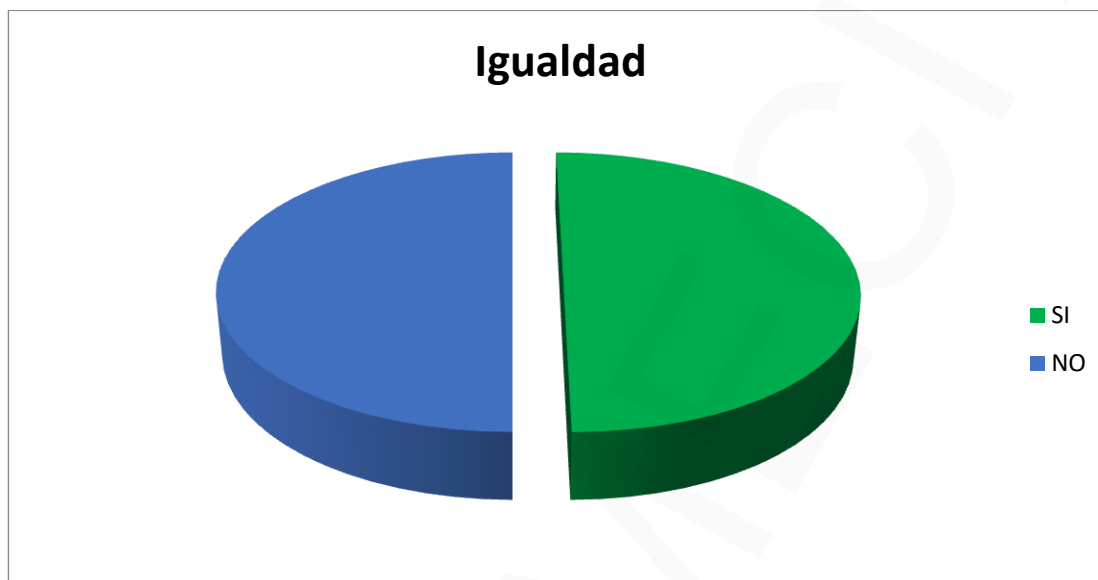


Gráfico N° 9 Igualdad

Interpretación

Para la pregunta relacionada con que, si considera que existe igualdad de trato y sentido de justicia, el 50% menciono que sí y un 50% señalaron que no, siendo un elemento importante, ya que es un aspecto que lleva a determinar el nivel de profesionalismo de cada empleado desde sus funciones y cargos que ocupan.

Cuadro N° 11 Habilidades y destrezas

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
10	¿Toman en cuenta sus habilidades y destrezas para ocupar cargo dentro de la empresa?	13	83	3	17

Fuente: Elaboración propia (2021)

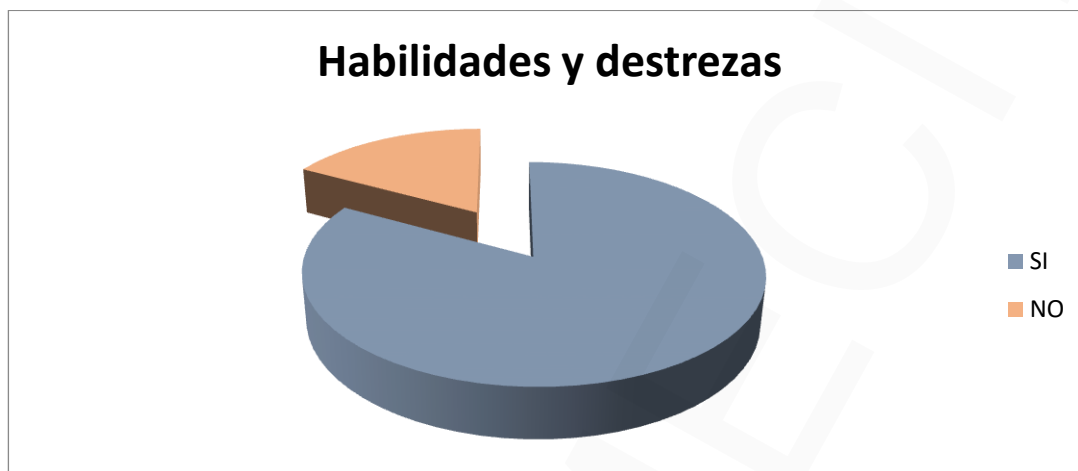


Gráfico N° 10 Habilidades y destrezas

Interpretación

Para esta pregunta relacionada con que, si se toman en cuenta sus habilidades y destrezas para ocupar cargo dentro de la empresa, un 83% mencionó que sí y un 17% señaló que no, considerando esto positivo a la hora de realizar la rotación de los empleados en los cargos dentro de la empresa, lo que facilitaría dar respuesta al proceso que se desarrolla dentro de la misma.

Cuadro N° 12 Arbitrariedad en las decisiones

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
11	¿Es arbitraria la decisión de que usted debe asumir algún cargo que poco le agrade?	11	84	5	16

Fuente: Elaboración propia (2021)

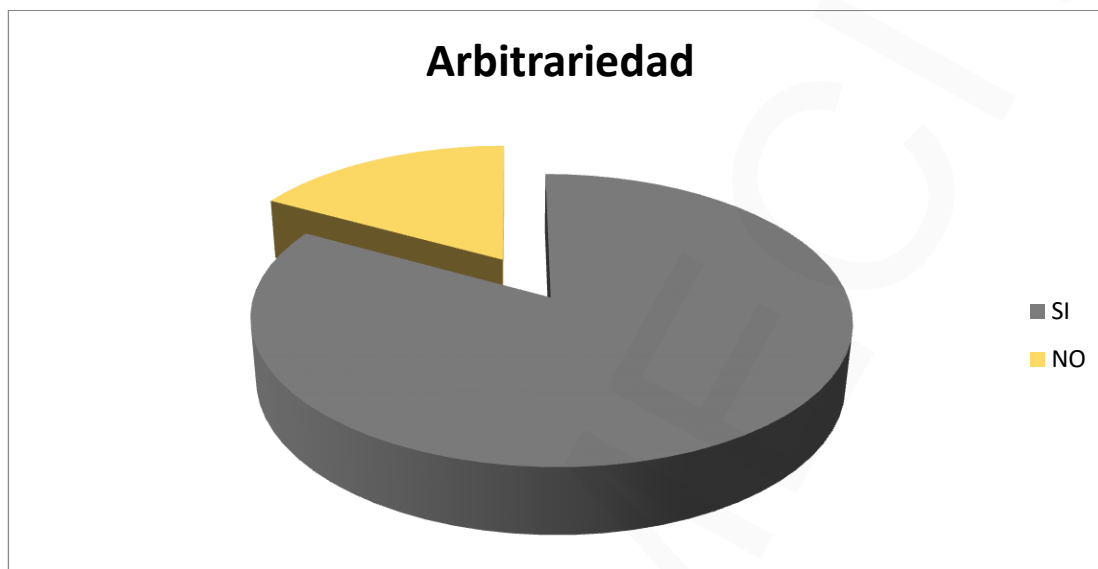


Gráfico N° 11 arbitrariedad

Interpretación

Al respecto la pregunta referida a que, si es arbitraria la decisión de que usted debe asumir algún cargo que poco le agrada, el 84% mencionó que sí, mientras un 16% señaló que no es arbitrario que le asigne un cargo que no sea de su agrado, sin embargo, por comentarios de los empleados esta situación suele suceder con frecuencia.

Cuadro N° 13 Ocupación de cargos

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
12	¿Cree que hay personal ocupando cargos para el cual no poseen adecuado perfil?	10	75	6	25

Fuente: Elaboración propia (2021)



Gráfico N° 12 Ocupación

Interpretación

Para esta pregunta referida a que si cree que hay personal ocupando cargos para el cual no poseen adecuado perfil, el 75% de los encuestados señaló que sí, mientras que el 25% mencionó que no hay personal ocupando cargos para lo cual no están actos, lo que quiere decir que poco se considera el perfil, título o nivel de preparación de los empleados para ocupar los cargos que desempeñan dentro del organización.

Cuadro N° 14 Selección del cargo

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
13	¿Le ofrecen la posibilidad de seleccionar el cargo que desea?	0	0	16	100

Fuente: Elaboración propia (2021)

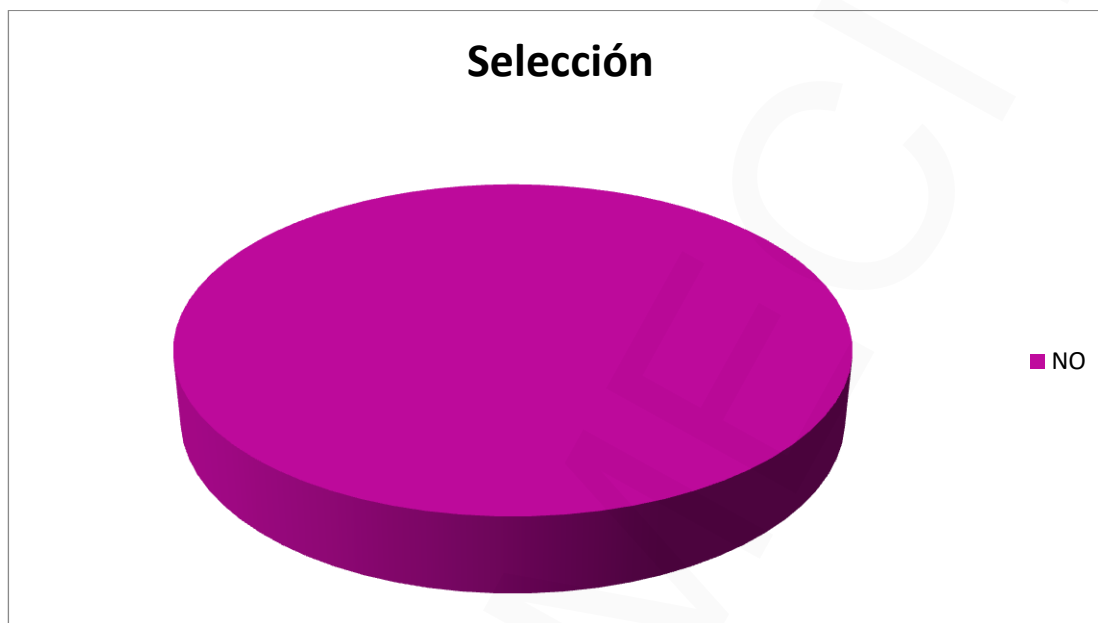


Gráfico N° 13 Selección

Interpretación

En relación con la pregunta referida a que si le ofrecen la posibilidad de seleccionar el cargo que desea ocupar, el 100% respondió que no, que ellos son colocados en los puestos de trabajos que consideren los funcionarios de recursos humanos de la empresa, dejando a un lado la posibilidad de asignar a las personas en cargos de su agrado.

Cuadro N° 15 Rotación de cargo

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
14	¿Considera necesario que algunos empleados roten en sus cargos?	14	92	2	8

Fuente: Elaboración propia (2021)

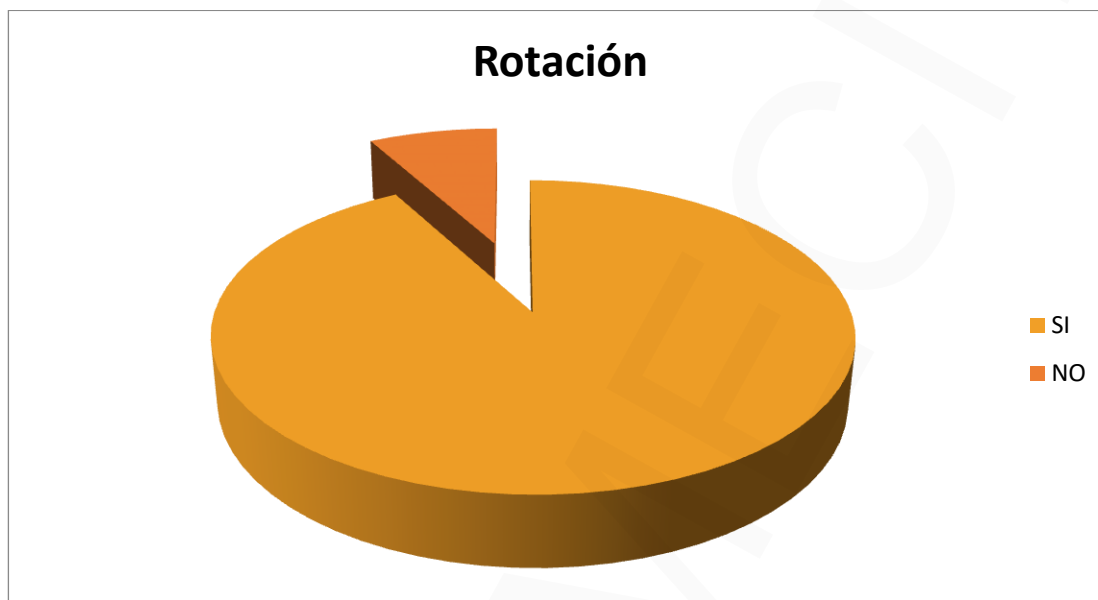


Gráfico N° 14 Rotación

Interpretación

En cuanto a la pregunta referida a que, si considera necesario que algunos empleados roten en sus cargos, un 92% de los encuestados señaló que sí, mientras un 8% señaló que no creen que deben rotar algunos empleados, ya que esto ocasionaría dificultades entre el personal que labora en la empresa.

Cuadro N° 16 Vicios y conflictos

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
15	¿Se crean vicios que generen conflictos cuando algunos empleados permanecen en el mismo cargo por largo tiempo?	10	75	6	25

Fuente: Elaboración propia (2021)



Grafico N° 15 Vicios y conflictos

Interpretación

En relación con la pregunta referida a que si se crean vicios que generen conflictos cuando algunos empleados permanecen en el mismo cargo por largo tiempo, un 75% de los encuestados señalaron que sí, mientras un 25% mencionó que no deben permanecer en el mismo cargo por tiempo prolongado, refiriéndose expresamente a los cargos directivos de la empresa.

Cuadro N° 17 Capacitación constante

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
16	¿Es necesaria la capacitación constante a todo el personal directivo sobre liderazgo situacional, manejo de conflictos y trabajo en equipo?	8	50	8	50

Fuente: Elaboración propia (2021)

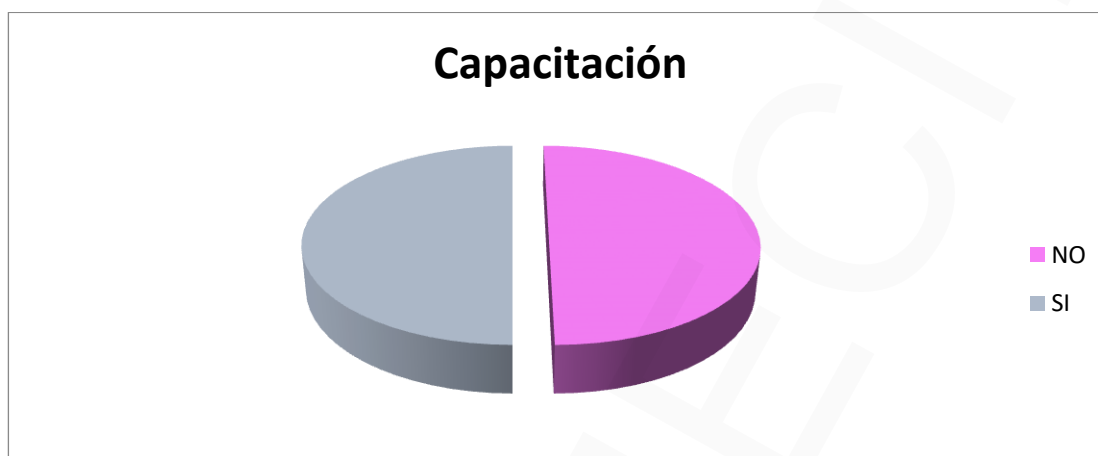


Gráfico N° 16 Capacitación

Interpretación

Para la pregunta referida a que, si es necesario la capacitación constante a todo el personal directivo sobre liderazgo situacional, manejo de conflictos y trabajo en equipo, el 50% de los encuestados mencionaron que no, mientras que el 50% de ellos mencionaron que si es necesario la capacitación para mejorar las funciones que ocupen cuando les toca rotar de cargo.

Cuadro N° 18 Frecuencia en la rotación de cargos

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
17	¿Con frecuencia rotan al personal de los cargos que ocupan en la empresa?	16	100	0	0

Fuente: Elaboración propia (2021)

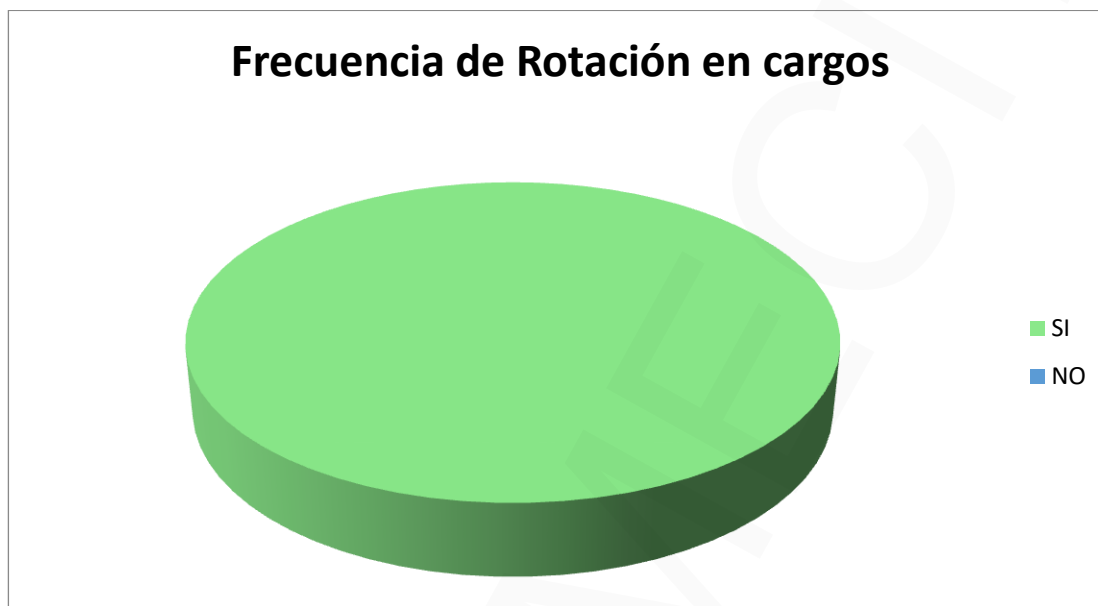


Gráfico N° 17 Frecuencia de rotación de cargos

Interpretación

En cuanto a la pregunta referida a que, si con frecuencia rotan al personal de los cargos que ocupan en la empresa, por lo que el 100% de los encuestados señalaron que, si es frecuente la rotación de los cargos de los empleados, lo que según ellos para algunos es positivo, pero para otro dificultoso.

Cuadro N° 19 Equipo de trabajo

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
18	¿Considera que el equipo de trabajo posee un alto desempeño?	9	58	7	42

Fuente: Elaboración propia (2021)



Gráfico N° 18 Equipo de trabajo

Interpretación

En relación con la pregunta referida a que, si considera que el equipo de trabajo posee un alto desempeño, un 58% de los encuestados señalaron que sí, mientras un 42% señaló que no posee un alto desempeño el equipo de trabajo de la empresa.

Cuadro N° 20 Necesidad de acciones para mejorar

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
19	¿Es necesario implementar acciones para mejorar el desempeño de las funciones de los empleados?	9	58	7	42

Fuente: Elaboración propia (2021)



Gráfico N° 19 Necesidad de acciones

Interpretación

En relación con la pregunta referida a que, si es necesario implementar acciones para mejorar el desempeño de las funciones de los empleados, el 58% de los encuestados mencionó que sí, y el 42% señaló que no se necesita acciones para mejorar el desempeño de las funciones.

Cuadro N° 21 Rotación y situaciones de conflictos

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
20	¿Cuándo rotan al personal se presentan situaciones de conflictos?	16	100	0	0

Fuente: Elaboración propia (2021)



Gráfico N° 20 Rotación y conflictos

Interpretación

En cuanto a la pregunta referida a que si cuándo rotan al personal se presentan situaciones de conflictos, por lo que el 100% de los encuestados mencionaron que si se generan conflictos sobre todo en los cargos gerenciales se presentan problemas, lo que perjudica el trabajo de calidad y la productividad de la empresa.

Cuadro N° 22 Frecuencia de la rotación de personal

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
21	¿Es frecuente la rotación de personal?	11	67	5	33

Fuente: Elaboración propia (2021)

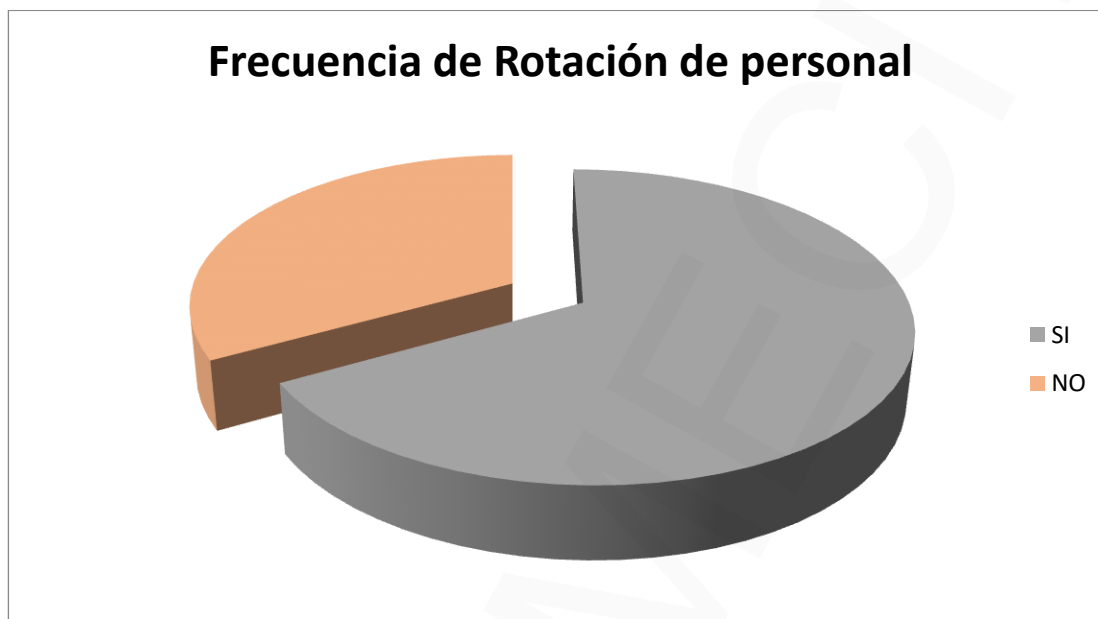


Gráfico N° 21 Frecuencia de rotación de personal

Interpretación

En relación con la pregunta de que, si es frecuente la rotación del personal, un 67% de los encuestados mencionaron que sí, mientras que el 33 mencionó que no es frecuente la rotación del personal lo que genera algunas contradicciones en cuanto al proceso de rotación y asignación de los empleados para los cargos que son designados.

Cuadro N° 23 Repercusiones negativas al rotar

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
22	¿Las rotaciones del personal repercuten negativamente en el funcionamiento de la empresa?	6	25	10	75

Fuente: Elaboración propia (2021)

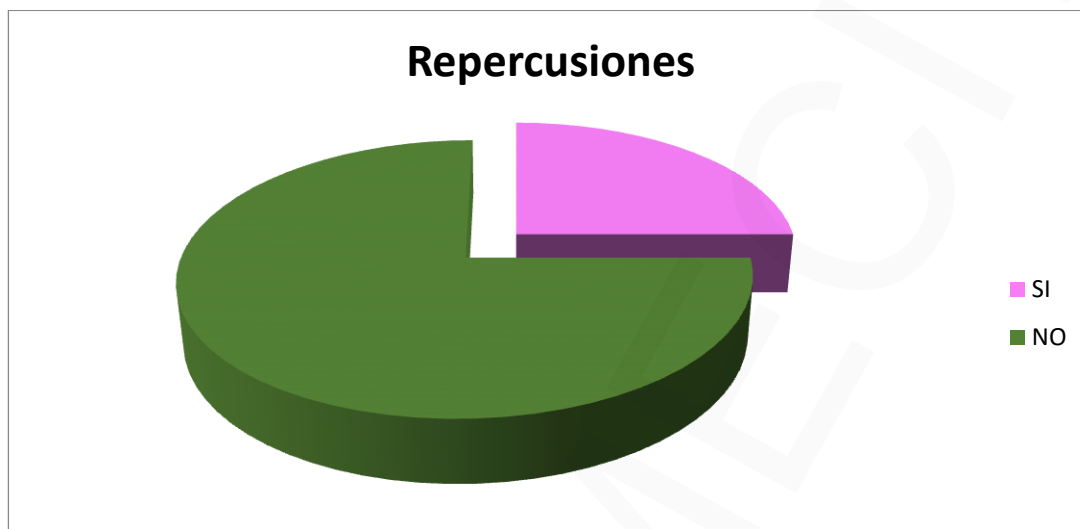


Gráfico N° 22 Repercusiones

Interpretación

En cuanto a la pregunta referida a que, si las rotaciones del personal repercuten negativamente en el funcionamiento de la empresa, un 75% mencionó que no, mientras que un 25% mencionó que no repercuten la rotación del personal, considerando que señalaron de esta manera y en la observación y conversación con ellos señalan que la problemática se presenta es en los cargos gerenciales.

Cuadro N° 24 Afectación de las relaciones interpersonales

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
23	¿Considera que se ve afectada las relaciones interpersonales de los empleados?	4	17	12	83

Fuente: Elaboración propia (2021)

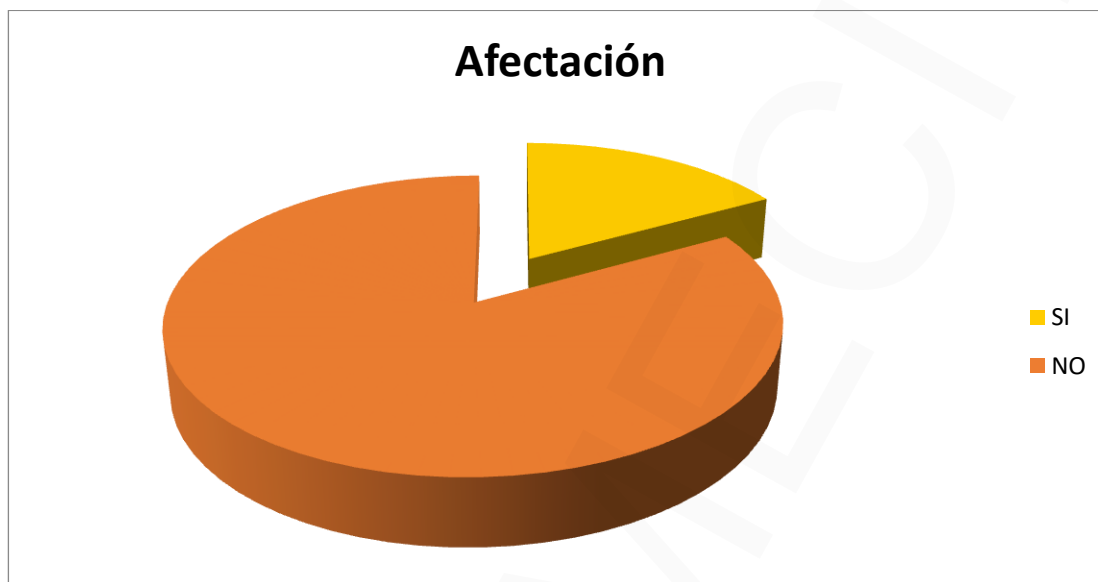


Gráfico N° 23 Afectación

Interpretación

En relación con la pregunta referida a que, si considera que se ve afectada las relaciones interpersonales de los empleados, por lo que el 83% de los encuestados mencionaron que no, mientras un 17% señalaron que sí, tomando en cuenta que los problemas interpersonales ocurren ocasionalmente cuando se inician la rotación de los cargos.

Cuadro N° 25 Requerimiento de cambios laborales

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
24	¿Se requiere de cambios que generen mejoras en el desempeño de las labores de los empleados?	16	100	0	0

Fuente: Elaboración propia (2021)

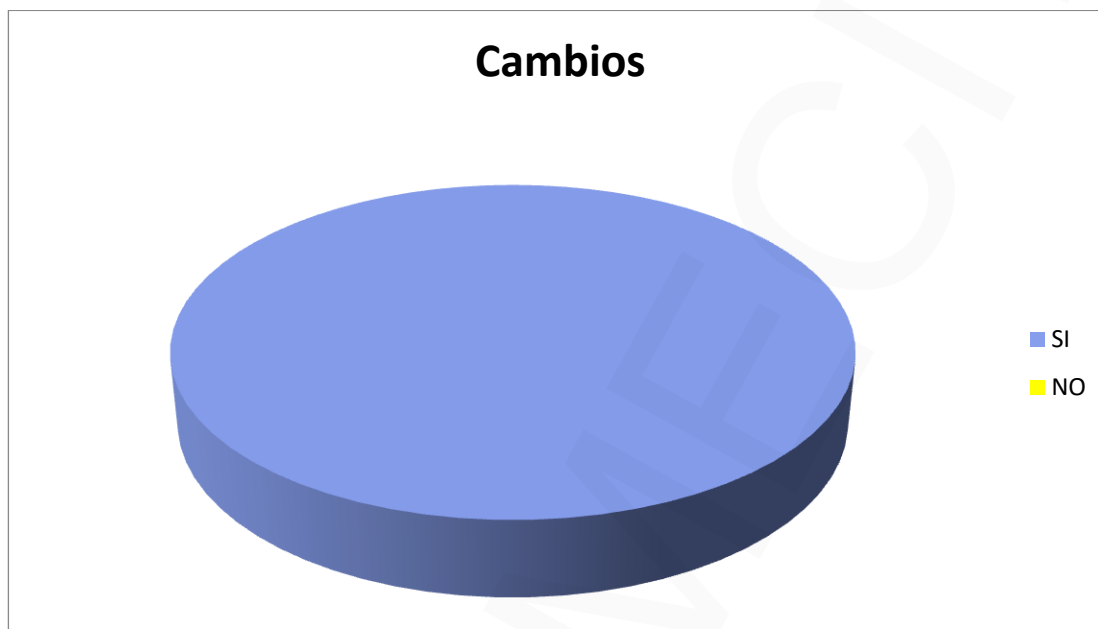


Gráfico N° 24 Cambios

Interpretación

En relación con la pregunta referida a que, si se requiere de cambios que generen mejoras en el desempeño de las labores de los empleados, por lo que el 100% señaló que sí.

Cuadro N° 26 Incentivos

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
25	¿Incentivan el trabajo en equipo dentro de los grupos de trabajo?	6	25	10	75

Fuente: Elaboración propia (2021)



Gráfico N° 25 Incentivos

Interpretación

En relación con esta pregunta referida a que, si incentivan el trabajo en equipo dentro los grupos de trabajo, para lo cual el 75% de los encuestados señalaron que no incentivan el trabajo en equipo, lo que genera ciertos conflictos, mientras que el 25% señaló que si se incentivan a los empleados al trabajo en equipo.

Cuadro N° 27 Desarrollo de las funciones

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
26	¿Considera usted que la rotación de personal afecta el desarrollo de sus funciones?	10	75	6	25

Fuente: Elaboración propia (2021)



Gráfico N° 26 Desarrollo de funciones

Interpretación

En relación con la pregunta referida a que, si considera usted que la rotación de personal afecta el desarrollo de sus funciones, para lo cual señalaron en un 25% que no, mientras que el 75% mencionó que, si afecta el proceso de rotación, por lo que se hace necesario la revisión de dicho aspecto para mejorar el cumplimiento de las funciones del personal.

Cuadro N° 28 Conflictos

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
27	¿Considera usted que la rotación de personal genera conflicto en los equipos de trabajo?	9	56	7	44

Fuente: Elaboración propia (2021)



Gráfico N° 27 Conflictos

Interpretación

En cuanto a la pregunta referida a que, si considera usted que la rotación de personal genera conflicto en los equipos de trabajo, el 44% de los encuestados mencionó que no, mientras el 56% señaló que si se generan situaciones de conflictos.

Cuadro N° 29 Comodidad

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
28	¿Se siente cómodo en su equipo de trabajo?	13	92	3	8

Fuente: Elaboración propia (2021)

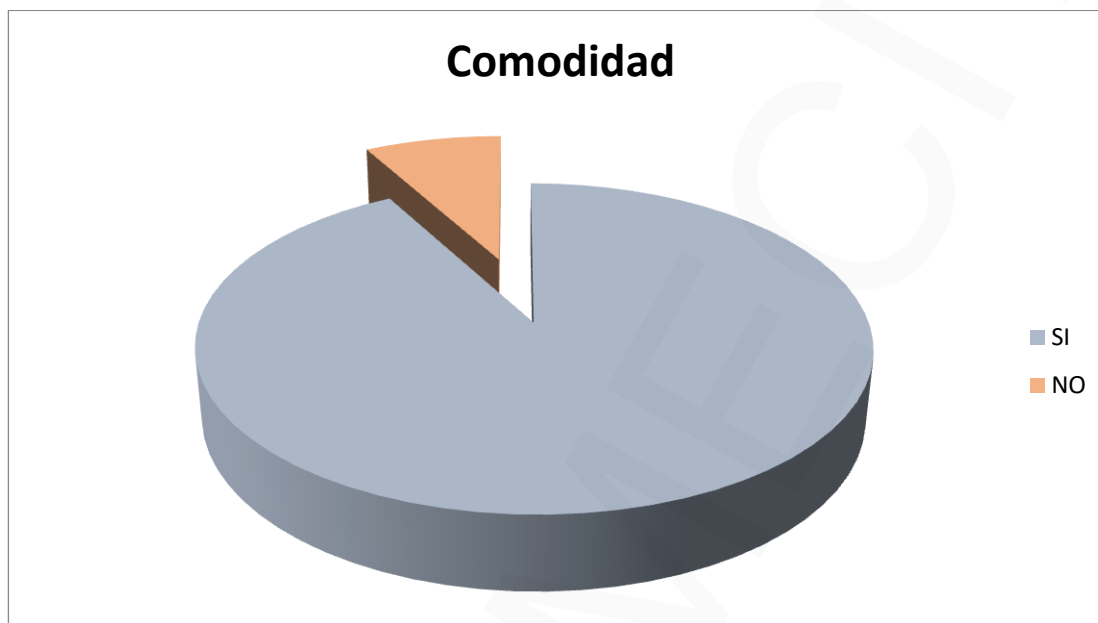


Gráfico N° 28 Comodidad

Interpretación

En cuanto a la pregunta referida a que, si se siente cómodo en su equipo de trabajo, el 92% mencionó que sí están cómodos con su equipo de trabajo, mientras que el 8% señala que no se siente cómodo dentro de su equipo de trabajo, por lo tanto, de presentarse dificultades en la empresa, sus empleados no estarían cómodos dentro de su lugar de trabajo.

Cuadro N° 30 Trabajo en equipo

Ítem	Pregunta	SI		NO	
		Frecuencia	%	Frecuencia	%
29	¿Se siente usted cómodo trabajando en equipo?	13	92	3	8

Fuente: Elaboración propia (2021)



Gráfico N° 29 Trabajo en equipo

Interpretación

En cuanto a la pregunta referida a que, si se siente cómodo usted trabajar en equipo, el 92% mencionó que sí están cómodos trabajando en equipo, mientras que el 8% señala que no se siente cómodo trabajando en equipo

CONCLUSIONES

Hoy en día, para que cualquier empresa logre su permanencia y crecimiento dentro del sector productivo debe estar alerta a los cambios que se van presentando, y por consiguiente preparar a su recurso humano para que vayan acorde a las exigencias del mercado.

Para lograr esto, en la actualidad las empresas deben implementar procesos y programas de calidad con la finalidad de estandarizar sus prácticas ya que con ello se busca no solo mejorar la oferta del servicio, sino también la calidad de sus empleados.

La rotación de personal forma parte de la dinámica de toda organización que, en aquellas empresas con un alto nivel de rotación, genera el estancamiento organizacional y sus colaboradores, así como costos elevados en el reclutamiento, capacitación, entrenamiento de los nuevos elementos, etc.

En relación con las características actuales del personal en el sector bancario de la ciudad de Panamá, se puede concluir que la mayoría del personal se encuentra insatisfecho al trabajar, por varias causas, metas y objetivos, entorno físico, espacio, formación y promoción entre otros. Sin embargo, es necesario destacar que el desafío para cualquier departamento de talento humano consiste en lograr que todo el personal administrativo, sea capaz de hacer su labor de la mejor manera posible y que el mismo quede satisfecho.

En cuanto a los factores organizacionales que inciden en el proceso de rotación de personal son estilo de supervisión, específicamente el apoyo de la dirección a la formación y las oportunidades de promoción que se ofrecen.

En relación con las necesidades laborales de los empleados administrativos de las empresas de tipo bancario, se pudo detectar la necesidad de mejorar la ejecución de tareas y reforzar las funciones de su área de trabajo, de igual forma en cuanto a la satisfacción laboral los criterios difieren pues reflejan satisfacción en algunos aspectos e insatisfacción en otro dentro de las organizaciones.

La investigación realizada demuestra que la rotación del personal está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que podemos afirmar que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial por lo que si se toman las medidas necesarias se puede reducir la rotación real.

Puedo concluir que la organización debe enfocarse tanto en lo que motiva intrínseca o intrínsecamente al personal de la empresa para evitar esta problemática, que les afecta tanto como a los colaboradores como a las empresas contratantes.

RECOMENDACIONES

Una vez realizado el análisis de los resultados y concluido el hallazgo, se hace necesario sugerir a las organizaciones del sector bancario en el área metropolitana de la Ciudad de Panamá algunas recomendaciones que servirán para seguir promoviendo el cambio positivo en el funcionamiento de las empresas y dinamizar todos los procesos en las mismas, todo esto considerando que se debe:

Motivar la reducción del índice de rotación, es hacer que el trabajador se sienta escuchado y tomado en cuenta, por lo cual se aconseja que se manejen las asambleas de empleados donde ellos puedan expresar directamente con los jefes inmediatos sus inconformidades y puedan dar su punto de vista sobre las acciones que toma la empresa en lo que a ellos conciernen.

Es importante que el trabajador conozca los objetivos, estrategias, valores y metas que la empresa persigue, ya que al carecer de esta información no se tiene la visión de lo que se quiere y el trabajador no puede cooperar para alcanzar los objetivos de la organización ni sentirse identificado con ella.

Se recomienda que las organizaciones evalúen como estrategia los incentivos económicos, a través de bonos por asistencia, por desempeño o por cumplimiento de tarea, así como también cerciorarse que la propuesta salarial sea la adecuada para cada empleado.

Se sugiere que al momento de realizar la entrevista de reclutamiento se considere la ubicación del domicilio de los trabajadores para realizar una adecuada asignación de los horarios de trabajo y con ello reducir el ausentismo, retardos y demás incidencias que perjudican a la productividad.

Diseñar una planificación para llevar a cabo el proceso de rotación, donde inicie con una entrevista puntual con los empleados para considerar su nivel de preparación, capacidades, habilidades y destrezas para poder designarle un puesto acorde a su nivel de preparación y expectativa.

Crear un ambiente cordial de trabajo, propiciar una atmósfera de respeto entre los trabajadores y los jefes inmediatos haciendo hincapié en que el factor humano es lo más importante para la consecución de los objetivos de la empresa. Además de trabajar en el clima laboral para lograr la participación de los trabajadores y con ello fomentar la cooperación y el sentido de pertenencia en los trabajadores.

Dado lo anterior se espera que el sector bancario en el área metropolitana en la ciudad de Panamá ponga en práctica lineamientos o estrategias con el fin de evitar un alto índice de rotación del personal, a través de los planteamientos realizados en el presente trabajo generando satisfacción en los trabajadores y alcanzando razonablemente los objetivos institucionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Billikopf, Gregorio, (2003). Rotación de personal y Condiciones de trabajo. Tesis. Dr. California: Universidad de California. División de Administración Laboral.
- Bohlander, G. (2008) Administración de Recursos Humanos. México: Cengage Learning Editores.
- Busot, A. (1998). Investigación Educacional. Maracaibo: EDILUZ.
- Herzberg, Frederick. (1950). Teoría de los dos factores.
- Hernández, S.; Fernández Collado, C.; Baptista, P., (2010), Metodología de la investigación, México: Editorial Mac Graw Hill.
- Arias G, Heredia V (2001) “Administración de Recursos Humano: para el alto desempeño” editorial Trillas, México
- Blanchard K, (2007) “liderazgo de máximo nivel: la clave de una organización de alto rendimiento” Editorial Granica, España.
- Chiavenato J. (1994) Administración de los recursos humanos. México
- <https://www.mitradel.gob.pa/wpcontent/uploads/2016/12/c%C3%B3digo-detrabajo.pdf>

- <https://cnbi.senacyt.gob.pa/wp-content/uploads/2019/07/CNBI-Prof-Argentina-Ying-.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario

Cuestionario suministrado a los colaboradores de diferentes entidades bancarias, para conocer su grado de satisfacción y demás elementos que inciden en la rotación de personal, en el área metropolitana de la Ciudad de Panamá

N°	ITEMS	SI	NO
1	¿Existe una adecuada comunicación entre el personal que labora en la empresa?		
2	¿Evidencia efectos positivos en la rotación de personal?		
3	¿Evidencia efectos negativos en la rotación de personal??		
4	¿Piensa que el trabajo en equipo mejora su desempeño?		
5	¿Considera que es necesario el trabajo en equipo para la adecuada ejecución de actividades?		
6	¿Ejecuta de manera adecuada su trabajo?		
7	¿Cumple a cabalidad con sus labores?		
8	¿Realizan supervisión constante los jefes para verificar el cumplimiento de las actividades de los empleados?		
9	¿Considera que existe igualdad de trato y sentido de justicia?		
10	¿Toman en cuenta sus habilidades y destrezas para ocupar un cargo dentro de la empresa?		
11	¿Es arbitraria la decisión de que usted debe asumir algún cargo que poco le agrade?		
12	¿Cree que hay personal ocupando cargos para la cual no poseen adecuado perfil?		
13	¿Le ofrecen la posibilidad de seleccionar el cargo que desea ocupar?		
14	¿Considera necesario que algunos empleados roten en sus cargos?		
15	¿Se crean vicios que generen conflictos cuando algunos empleados permanecen en el mismo cargo por largo tiempo?		

16	¿Es necesaria la capacitación constante a todo el personal directivo sobre liderazgo situacional, manejo de conflictos y trabajo en equipo?		
17	¿Con que frecuencia rotan al personal de los cargos que ocupan en la empresa?		
18	¿Considera que el equipo posee un alto desempeño?		
19	¿Es necesario implementar acciones para mejorar el desempeño de las funciones de los empleados?		
20	¿Cuándo rotan al personal se presentan situaciones de conflictos?		
21	¿Es frecuente la rotación de personal?		
22	¿Las rotaciones de personal repercuten negativamente en el funcionamiento de la empresa?		
23	¿Considera que se ve afectada las relaciones interpersonales de los empleados?		
24	¿Se requiere de cambios que generen mejoras en el desempeño de las labores de los empleados?		
25	¿Incentivan el trabajo en equipo dentro de los grupos de trabajo?		
26	¿Considera usted que la rotación de personal afecta el desarrollo de sus funciones?		
27	¿Considera usted que la rotación de personal genera conflicto en los equipos de trabajo?		
28	¿Se siente cómodo en su equipo de trabajo?		
29	¿Se siente cómodo usted trabajando en equipo?		

Anexo 2. Principales instituciones bancarias de Panamá

Ranking	Banco	Tipo de banco
1	Atlas Bank (Panama), S.A.	Licencia General
2	BAC International Bank, Inc.	Licencia General
3	Banco Aliado S.A.	Banco Oficial
4	Banco Azteca (Panamá), S.A.*	Licencia General
5	BBP Bank S.A.	Licencia General
6	Banco Davivienda (Panamá) S.A.	Licencia General
7	Banco Delta, S.A.	Licencia General
8	Banco de Bogotá, S.A.	Licencia Internacional
9	BANISI, S.A.	Banco Oficial
10	Banco Ficohsa (Panamá), S.A.	Licencia General
11	Banco General, S.A.	Licencia General
12	Banco Internacional de Costa Rica, S.A. (BICSA)	Licencia General
13	Banco Lafise Panamá S.A.	Licencia

		General
14	Banco Latinoamericano de Comercio Exterior, S.A. (BLADEX)	Licencia General
15	Banco La Hipotecaria, S. A	Licencia General
16	Bancolombia S.A.	Licencia General
17	Pacific Bank, S. A.*	Licencia General
18	Banco Pichincha Panamá, S.A.	Licencia General
19	Banco Prival, S.A. (Español) o Prival Bank, S.A. (en inglés)	Licencia General
20	BanESCO (Panamá), S.A.	Licencia Internacional
21	Bank of China Limited	Licencia Internacional
22	BCT Bank International S.A.	Licencia General
23	BI-BANK, S. A.	Licencia Internacional
24	Canal Bank S.A.	Licencia Internacional
25	Capital Bank Inc.*	Licencia Internacional

26	Citibank, N.A. Sucursal Panamá	Licencia General
27	Credicorp Bank S.A.	Licencia General
28	Global Bank Corporation	Licencia Internacional
29	Banistmo S.A.	Licencia Internacional
30	KEB HANA BANK	Licencia General
31	Mega International Commercial Bank Co. Ltd.*	Licencia General
32	Mercantil Banco, S.A.*	Licencia Internacional
33	Metrobank, S.A.*	Licencia General
34	MMG Bank Corporation	Licencia Internacional
35	Multibank Inc.*	Licencia General
36	St. Georges Bank & Company, Inc.*	Licencia General
37	The Bank of Nova Scotia (SCOTIABANK)	Licencia General
38	Towerbank International Inc.	Licencia Internacional

39	Unibank, S.A.	Licencia General
40	Industrial and Commercial Bank of China Limited	Licencia Internacional

Anexo 3. Matriz de Operacionalización de la variable 1

Variable Independiente: Clima Laboral		
Definición conceptual: Según Méndez (2006) "El clima laboral es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social". En el call center las dimensiones más importantes del clima laboral en dicha empresa son la falta de remuneración, estructura organizacional, relaciones sociales, apoyo y autonomía.		
Instrumento: Encuesta		Técnica: Escala de Likert
Dimensiones	Indicadores	Ítems del instrumento
Dimensión 1 Remuneración: Es el pago que se da a los trabajadores a través de sus salarios.	Indicador 1: Incentivos: Es aquel estímulo que se le ofrece al trabajador para que esté a gusto en su trabajo y mejore en su productividad.	➤ Realmente me siento motivado con los incentivos que ofrece la empresa. ➤ Me siento bien con lo que ganó. ➤ En la empresa además del pago económico, me ofrece otro tipo de incentivos.
	Indicador 2: Pago por rendimiento: Es el salario que percibe el trabajador, puede estar relacionado con rendimiento individual o general de toda la empresa o en comparación a otro igual en el mercado. El pago en la empresa es según la ley lo estipule.	➤ Mi salario es bueno o mejor que aquellos que se pagan en empresas similares. ➤ Mi sueldo es adecuado con relación a la labor que realizo. ➤ Mi presupuesto personal se cubre con la percepción en el trabajo actual.
	Indicador 3: Reconocimientos Laborales: Es aquello que recibe el trabajador por haber cumplido con los objetivos de la empresa y haber llegado a sus metas.	➤ Sé a cuáles puestos puedo aspirar dentro de la empresa. ➤ La empresa promueve primero a sus empleados antes de buscar en el mercado. ➤ Yo como trabajador acepto que mi percepción es mejor que la de puestos similares.
Dimensión 2 Estructura Organizacional: Es aquella donde se consignan el organigrama, políticas, reglamentos y procedimientos de cómo se debe llevar a cabo el desempeño de su labor.	Indicador 1: Grado de Visión, Inducción y política de calidad: Son elementos importantes de la empresa que todo trabajador debe saber por conocimiento al momento de ingresar a laborar.	➤ La empresa tiene una clara visión de sí misma. ➤ Conozco la política de calidad de la empresa. ➤ La empresa me otorga una adecuada inducción antes de ingresar a laborar.
	Indicador 2: Gestión de comunicación: Aportar a los planeamientos con la adecuada comunicación efectiva, reconocer las jornadas extraordinarias e informar los	➤ Me dan oportunidad adecuada para influir en la planeación, los procedimientos y las actividades de la empresa de acuerdo a mis responsabilidades. ➤ Mi jornada extraordinaria, es reconocida dentro de la empresa y percibo la

	cambios en la organización.	gratificación por ello. ➤ Estoy informado de las razones por las cuales hacen cambios en las políticas y procedimientos de la empresa.
	Indicador 3: Satisfacción por la labor realizada: Es la satisfacción que tiene y como se siente el trabajador en sus horarios de trabajo y al realizar sus actividades en la empresa.	➤ Me gusta el trabajo que realizo. ➤ Mi horario de trabajo es el adecuado de acuerdo a mi percepción personal. ➤ Me siento comprometido con la estructura organizacional de la empresa.
Dimensión 3 Relaciones Sociales: Es el ambiente social que se genera dentro de la organización.	Indicador 1: Orientado al trabajo en equipo: Es el trabajo que realizan en conjunto los trabajadores interactuando entre ellos mismos.	➤ Yo considero que la relación laboran con mis compañeros de trabajo es la adecuada. ➤ Recibo de mi jefe la información que necesito para hacer mi trabajo. ➤ Siento que mis jefes superiores son accesibles para conversar con ellos en cualquier momento.
	Indicador 2: Compañerismo y comunicación: Es el ambiente que los mismos trabajadores generan en su entorno de trabajo provocando así una comunicación eficaz.	➤ La solidaridad es una virtud característica en nuestro grupo de trabajo. ➤ En el área al que pertenezco existe un ambiente de cooperación. ➤ La comunicación con la alta dirección es la suficiente para resolver cualquier problemática en la empresa.
	Indicador 3: Orientados a la gestión: Se orienta al trabajador de la manera adecuada para la calidad de sus funciones.	➤ Los trabajadores respetamos a aquellos ubicados en posiciones de mayor nivel jerárquico. ➤ En ésta empresa se estimula el trabajo entre las diferentes áreas. ➤ Llevarse bien con el jefe beneficia la calidad del trabajo.
Dimensión 4 Apoyo: Es la percepción que adopta el trabajador en sentirse apoyado en su equipo de trabajo.	Indicador 1: Distribución física: El ambiente del lugar de los trabajadores para sus labores.	➤ La distribución física de mi área de trabajo facilita la realización de mis labores. ➤ El ambiente donde trabajo es confortable. ➤ Yo como trabajador puedo aportar ideas nuevas para mejorar el ambiente físico

		dentro del espacio de trabajo.
	Indicador 2: Equipos y materiales: Es el apoyo de los materiales que la empresa otorga a sus trabajadores.	➤ Las condiciones del mobiliario y equipo que dispongo para hacer mi trabajo, se encuentra en buenas condiciones. ➤ Yo considero que cuento con los suficientes materiales para realizar mi trabajo. ➤ Al equipo y herramientas de trabajo que utilizo se le da mantenimiento cada cierto tiempo.
	Indicador 3: Ambiente de trabajo: Es el espacio del trabajador donde realiza sus funciones.	➤ Las condiciones del clima dentro de mi trabajo son las adecuadas para un buen ambiente laboral. ➤ La iluminación dentro de mi área de trabajo son las adecuadas para un buen ambiente laboral. ➤ El ambiente laboral resulta ser cómodo para el desarrollo óptimo de mi trabajo.
Dimensión 6 Autonomía: Es el grado de determinación que el trabajador tiene en su desarrollo personal.	Indicador 1: Motivado: El trabajador se siente bien consigo mismo en la labor que realiza.	➤ Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente. ➤ Siento que he logrado algo mejor con trabajar para esta empresa. ➤ Haciendo mi trabajo me siento bien conmigo mismo(a).
	Indicador 2: Responsabilidad: Sentirse capaz de afrontar las adversidades por el volumen de funciones en su puesto de trabajo de tal manera que se sienta satisfecho.	➤ Las actividades que me han asignado, son las suficientes para responder con responsabilidad. ➤ Me han dado a conocer las responsabilidades y obligaciones dentro de mi puesto de trabajo. ➤ La carga de trabajo y actividades que desarrollo son las suficientes de acuerdo a mi capacidad.
	Indicador 3: Desempeño de tareas: Es donde las responsabilidades influyen en el desarrollo de las funciones de los trabajadores.	➤ Las tareas que realizo, las logro sin problema alguno, ya que mi personalidad ayuda en ello. ➤ Las tareas que realizo me son gratas y las realizo con gusto. ➤ Me siento feliz en mi trabajo.

Anexo 4. Operacionalización de variable 2

Variable Dependiente: Rotación de Personal	
Definición conceptual: Según Chiavenato (1999) "La rotación de personal significa la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella". En el Call Center se da la rotación a través de 3 indicadores la percepción de permanencia, de retribución y del interés del trabajador.	
Instrumento: Encuesta	Técnica: Likert
Indicadores (Definición Operacional)	Ítems del instrumento
Indicador 1: Percepción de permanencia: Actitudes de los trabajadores frente a su permanencia en el puesto de trabajo.	➤ Estoy dispuesto a abandonar este trabajo al tener algún problema ya sea de tipo personal o familiar. ➤ Al ser el principal proveedor económico de mi familia, me obligo a permanecer en este trabajo. ➤ El trabajo que me gusta no lo puedo realizar, por ello que permanezco en estas actividades por el momento. ➤ El encontrar otro trabajo me resulta difícil, por ello permanezco en esta empresa.
Indicador 2: Percepción de la retribución: Es el sueldo que se le paga al trabajador.	➤ La percepción económica que percibo actualmente, aun no me satisface y deseo un mayor pago ➤ La percepción económica que percibo actualmente, llega a satisfacer mis necesidades ➤ Considero que tengo oportunidad de mejorar mis ingresos dentro de este puesto o área en la que trabajo. ➤ La remuneración que percibo es importante, pero actualmente lo que me motiva en mayor cantidad son las comisiones que pueda lograr.
Indicador 3: Percepción del interés del trabajador: Es el interés que tiene el trabajador por la puntualidad en su horario, el cual podría beneficiar a su desempeño.	➤ Mi horario de trabajo me permite estudiar y crecer en mi trabajo. ➤ Mi turno de trabajo me permite hacer mi actividad del hogar. ➤ Considero que el turno matutino es el mejor para trabajar y resolver los asuntos personales por la tarde. ➤ Cuando tengo que laborar horas adicionales a mi jornada de trabajo, son reconocidas y remuneradas.