

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN POSTGRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
DOCTORADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES

**NIVEL DE DESARROLLO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS EN LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS
DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ**

Verónica Esther Tejedor Vergara
C.I.P. 9-192-391

Tesis presentada
como requisito
para optar por el
grado de Doctora
en Ciencias
Empresariales con
énfasis en
Administración de
Empresas.

Directora de Tesis

Dra. Yolanda Bazán de Franco

2023

DEDICATORIA

A Dios, por derramar su Santo Espíritu y desarrollar este trabajo y a mis familiares por apoyarme en todo momento.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, a mis familiares y a la Doctora Yolanda Bazán de Franco, por su dirección, asesoría y ayuda constante en cada paso para la elaboración de la tesis.

ÍNDICE GENERAL

	Página
Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Índice general	4
Índice de Cuadros	7
Índice de Gráficas	9
Resumen	11
Abstract	12
Introducción	13
Capítulo I. Diseño de la investigación	17
A. Antecedentes históricos de la Administración de Recursos Humanos	17
B. Planteamiento del Problema	23
1. Problema general	25
2. Problemas específicos	25
C. Justificación	26
D. Objetivos	28
1. Objetivo General	28
2. Objetivos Específicos	28
E. Alcance, limitación y delimitación	29
1. Alcance	29
2. Limitación	29
3. Delimitación	30
F. Hipótesis	31
1. Hipótesis de trabajo	31
2. Hipótesis nula	31
Capítulo II. Marco Teórico	32
A. Antecedentes de la Investigación	32
B. Marco Conceptual	45
1. Administración de Recursos Humanos	46
2. Sistema de Administración de Recursos Humanos	49
3. Subsistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos	51
4. Subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos	60
5. Subsistema de Administración de las Remuneraciones	65
6. Subsistema de Evaluación del Desempeño	67
7. Subsistema de Normas y Relaciones Laborales	70
8. Subsistema de Planificación de Recursos Humanos	72
9. Subsistema de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos	77
10. Subsistema de Comportamiento organizacional	78
11. Línea y Staff	85
12. Gran Empresa	94
Capítulo III. Diseño Metodológico	98
A. Tipo y diseño de la investigación	98

B. Fuentes de información	99
C. Población y muestra	100
1. Población	100
2. Muestra	105
Capítulo IV. Análisis de los Resultados	106
A. Perfil de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá según sector económico	106
1. Tipo de empresa	106
2. Número de empleados	110
3. Años de operaciones en el mercado	114
B. Datos relevantes del responsable de Recursos Humanos	118
1. Edad	119
2. Estado civil	122
3. Nivel académico	125
4. Área de especialidad	128
5. Género	133
6. Años de experiencia laboral en la empresa	136
7. Título del cargo que desempeña el responsable de Recursos Humanos	139
C. Perfil del responsable de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	143
D. Sistema de Administración de Recursos Humanos	145
1. Función de Línea o Staff	146
2. Sistema de Administración de Recursos Humanos	149
3. Subsistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos	154
3.1. Fuentes, recursos y medios para la búsqueda de candidatos	154
3.2. Técnicas de selección utilizadas	158
3.3. Tipos de entrevista	162
4. Subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos	164
4.1. Manual Descriptivo de Clases de Cargos	164
4.2. Método empleado para recabar información sobre los cargos	167
5. Subsistema de Evaluación del Desempeño	171
5.1. Técnica para evaluar el desempeño del Recurso Humano	171
5.2. Responsable de la evaluación del desempeño	175
6. Subsistema de Planificación de Recursos Humanos	177
7. Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Talento Humano	180
8. Subsistema de Comportamiento Organizacional	184
9. Subsistema de Administración de las Remuneraciones	187
9.1. Escala salarial	187
9.2. Método para determinar los salarios	189
10. Subsistema de Normas y Relaciones Laborales	193
10.1. Existencia de un sindicato	193

10.2. Realización de convenciones colectivas	196
10.3 Disponen de Reglamento Interno	199
E. Taxonomía de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, según el nivel de desarrollo del Sistema de Recursos Humanos	202
1. Nivel A	202
1.1. Subsistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos	203
1.2. Subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos	204
1.3. Subsistema de Evaluación del Desempeño	205
1.4. Subsistema de Planificación de Recursos Humanos	205
1.5. Subsistema de Capacitación y Desarrollo	205
1.6. Subsistema de Comportamiento Organizacional	206
1.7. Subsistema de Administración de las Remuneraciones	206
1.8. Subsistema de Normas y Relaciones Laborales	207
2. Nivel B	207
2.1. Subsistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos	208
2.2. Subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos	209
2.3. Subsistema de Evaluación del Desempeño	210
2.4. Subsistema de Planificación de Recursos Humanos	210
2.5. Subsistema de Capacitación y Desarrollo	211
2.6. Subsistema de Comportamiento Organizacional	211
2.7. Subsistema de Administración de las Remuneraciones	212
2.8. Subsistema de Normas y Relaciones Laborales	212
F. Prueba de Hipótesis	213
Conclusiones	219
Bibliografía	222
Anexos	233

ÍNDICE DE CUADROS

N°	Nombre	Página
1	Grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá por sector económico	101
2	Distribución de la muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá según sector económico	107
3	Número de empleados en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	112
4	Años de operaciones en el mercado de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	115
5	Edad del responsable de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	119
6	Estado Civil de los responsables de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	123
7	Nivel Académico de los responsables de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito Panamá	126
8	Área de especialidad de los responsables de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	129
9	Género de los responsables de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	134
10	Años de experiencia laboral del responsable de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	136
11	Cargo que desempeña el responsable de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	139
12	Perfil del responsable de la Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	144
13	Función de Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	146
14	Actividades de Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	150
15	Fuentes, recursos y medios utilizados por las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá para el reclutamiento	155
16	Técnicas de Selección utilizadas por las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	159
17	Tipos de entrevista de Selección utilizadas por las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	163
18	Grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que cuentan con un Manual Descriptivo de Clases de Cargos	165
19	Método empleado en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá para recabar información sobre los cargos	168
20	Técnica empleada para evaluar el desempeño del Recurso Humano en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	172

21	Responsable de la evaluación del desempeño en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	176
22	Grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que tienen Planificación de los Recursos Humanos	178
23	Elementos utilizados para determinar las capacitaciones por las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	181
24	Existencia de programas de incentivos, premios y reconocimientos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	185
25	Número de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que cuentan con una escala salarial	188
26	Métodos empleados por las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá para determinar los salarios	190
27	Existencia de sindicatos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	194
28	Existencia de convenciones colectivas en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	197
29	Número de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que cuentan con un Reglamento Interno aprobado por el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral	200
30	Taxonomía de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá según el nivel de desarrollo de su sistema de Administración de Recursos Humanos-Nivel A.	203
31	Taxonomía de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá según el nivel de desarrollo de su sistema de Administración de Recursos Humanos-Nivel B.	208
32	Hipótesis de trabajo H1: Las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con un Sistema de Administración de Recursos Humanos.	214

ÍNDICE DE GRÁFICAS

N°	Nombre	Página
1	Distribución de la muestra de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá según sector económico	110
2	Número de empleados en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	114
3	Años de operaciones en el mercado de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	118
4	Edad del responsable de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	122
5	Estado Civil de los responsables de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	125
6	Nivel Académico de los responsables de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios en el Distrito Panamá	128
7	Área de especialidad de los responsables de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	133
8	Género de los responsables de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	135
9	Años de experiencia laboral del responsable de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	138
10	Cargo que desempeña el responsable de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	143
11	Función de Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	149
12	Actividades de Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	154
13	Fuentes, recursos y medios utilizados por las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá para el reclutamiento	158
14	Técnicas de Selección utilizadas por las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	161
15	Tipo de entrevistas de Selección utilizadas por las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	164
16	Grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que cuentan con un Manual Descriptivo de Clases de Cargos	167
17	Método empleado en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá para recabar información sobre los cargos	171
18	Técnica empleada para evaluar el desempeño del Recurso Humano en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	175
19	Responsable de la evaluación del desempeño en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	177
20	Grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que tienen Planificación de los Recursos Humanos	180
21	Elementos utilizados para determinar las capacitaciones por las	184

	grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	
22	Existencia de programas de incentivos, premios y reconocimientos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	186
23	Número de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que cuentan con una escala salarial	189
24	Métodos empleados por las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá para determinar los salarios	192
25	Existencia de sindicatos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	195
26	Existencia de convenciones colectivas en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá	199
27	Número de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que cuentan con un Reglamento Interno aprobado por el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral	201

RESUMEN

La tesis para optar por el título de Doctora en Ciencias Empresariales con énfasis en Administración de Empresas de la Universidad de Panamá lleva por título **Nivel de desarrollo del Sistema de Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá**. En esta investigación de tesis doctoral se tuvo como objetivo general identificar el nivel de desarrollo del Sistema de Administración de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Para el cumplimiento del objetivo se debió determinar, en primer lugar, cómo se iba a definir lo que significa en Panamá una gran empresa lo que se hizo difícil en atención al hecho de que no se cuenta con una definición conceptual de la misma en las entidades correspondientes como: Ministerio de Planificación y Política Económica, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Ministerio de Comercio e Industrias, lo que nos llevó a determinar que se consideraría una gran empresa a aquella que tuviera mil (1000) o más empleados. La base de datos de las empresas a estudiar fue suministrada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Para obtener la información empírica que nos permitiría corroborar o refutar la hipótesis de trabajo: **H1= Las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con un Sistema de Administración de Recursos Humanos**, se diseñó y validó un cuestionario compuesto de tres secciones y veintisiete (27) preguntas cerradas.

Una vez organizados y analizados los datos se pudo confirmar la hipótesis de que las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con un Sistema de Administración de Recursos Humanos. Por otro lado, se elaboró una taxonomía de dos niveles de desarrollo o evolución de los sistemas de Administración de Recursos Humanos: Nivel A, el de mayor desarrollo y Nivel B, de un desarrollo mediano. También se logró determinar el perfil del responsable de la Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Palabras clave: Sistema de Administración de Recursos Humanos, gran empresa privada de servicios, Subsistemas de Administración de Recursos Humanos, responsable de la Administración de Recursos Humanos.

ABSTRACT

The thesis to opt for the title of Doctor in Business Sciences with emphasis in Business Administration from the University of Panama is entitled **Level of development of the Human Resources Management System in large private service companies of the District of Panama**. In this doctoral thesis research, the general objective was to identify the level of development of the Human Resources Management System of large private service companies in the District of Panama.

For the fulfillment of the objective, it was necessary to determine, in the first place, how it was going to define what a large company means in Panama, which became difficult in view of the fact that there is no conceptual definition of it in the corresponding entities such as: Ministry of Planning and Economic Policy, National Institute of Statistics and Censuses, Ministry of Commerce and Industries, which led us to determine that a large company would be considered one that had one thousand (1000) or more employees. The database of the companies to be studied was provided by the National Institute of Statistics and Censuses.

To obtain the empirical information that would allow us to corroborate or refute the work hypothesis: **H1 = The large private service companies of the District of Panama have a Human Resources Administration System**, a questionnaire composed of three sections and twenty-seven (27) closed questions was designed and validated.

Once the data were organized and analyzed, it was possible to confirm the hypothesis that the large private service companies of the District of Panama have a Human Resources Administration System. On the other hand, a taxonomy of two levels of development or evolution of Human Resources Management systems was developed: Level A, the most developed and Level B of a medium development. It was also possible to determine the profile of the person in charge of Human Resources Administration in the large private service companies of the District of Panama.

Keywords: Human Resources Management System, large private service company, Human Resources Management Subsystems, responsible for Human Resources Administration.

INTRODUCCIÓN

La tesis presentada lleva como título: **Nivel de desarrollo del sistema de Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.**

Nuestra tesis tiene el propósito de determinar la situación actual de la Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá. La misma está orientada hacia el conocimiento del nivel de evolución que las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá han logrado en sus Sistemas de Administración de Recursos Humanos. Para esto se requiere examinar qué procesos, actividades o funciones de la Administración de Recursos Humanos están realizando estas empresas, así como el perfil de aquellos que gerencian los mismos.

Existen modelos o paradigmas de organización para mostrar la forma como se debe estructurar la función de la Administración de Recursos Humanos, de manera científica. Sin embargo, se desconoce el grado de avance logrado por las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá en sus sistemas de Recursos Humanos. Tampoco se conoce, por otro lado, el perfil que tiene la persona que desempeña el cargo de administrar los recursos humanos.

A nivel mundial, existe un constante crecimiento enrumado hacia la globalización y la tecnología, realidad a la cual las empresas deben adaptarse para ser competitivas. Es fundamental conocer, en consecuencia, si las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con alguna unidad responsable de la Administración de Recursos Humanos, ya que esta función es considerada un pilar primordial para garantizar el cumplimiento de los fines, misión y objetivos que las empresas se proponen.

Las empresas que presentan inconvenientes en su desempeño pueden deberse a una inadecuada estructuración de sus sistemas de Administración de Recursos Humanos.

Para poder determinar el grado de avance o nivel de desarrollo del Sistema de Administración de Recursos Humanos es preciso identificar qué subsistemas tienen las mismas para el manejo de su personal, incluyendo las funciones específicas que realizan. Es de vital importancia, en nuestra investigación, conocer el desarrollo de los subsistemas de la Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Desde 1997 la Universidad de Panamá ha venido formando especialistas en Administración de Recursos Humanos, luego de la creación de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos. A partir del año 2008 se reestructuró esta carrera

para lograr un perfil de egreso mucho más especializado. Desde ese año la carrera pasó a denominarse Licenciatura en Administración de Recursos Humanos. En la actualidad han egresado un número plural de promociones de especialistas con las competencias necesarias para la Dirección del Talento Humano de las organizaciones de trabajo lo que significa que las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá no deberían tener excusas para mantener en la dirección o conducción de la Administración de Recursos Humanos a un profesional que no conozca cada una de las funciones inherentes a la misma.

Se considera importante conocer quién está administrando la función de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, porque resultaría paradójico que de existir una estructura que dé vida a esta actividad, la misma esté en manos de personas que no cumplen con el perfil adecuado.

La investigación se enfocará en conocer la situación del Sistema de Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, y si cuentan con administradores de Recursos Humanos idóneos dirigiendo el mismo.

El principal desafío de las empresas es mantener su estabilidad en el mercado, adquirir beneficios y ventajas competitivas de acuerdo con la consecución del propósito establecido por la empresa, con la intención de

lograr idoneidad y éxito empresarial; por lo cual, es significativo e importante conocer el nivel de desarrollo del sistema de Administración de Recursos Humanos, lo cual es el objeto de esta investigación.

CAPÍTULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

A. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

John M. IVANCEVICH, se refiere a antecedentes históricos de la Administración de Recursos Humanos en los siguientes términos:

“El campo creció más con la llegada de la Revolución Industrial en la última parte del siglo XVIII, que echó los cimientos de una sociedad industrial nueva y compleja. En términos simples, la Revolución Industrial comenzó cuando las máquinas de vapor sustituyeron el lento trabajo manual. Las condiciones laborales, esquemas sociales y división del trabajo sufrieron una alteración significativa. En el nuevo sistema fabril detentaba el poder, una nueva clase de empleado, el jefe, que no era por fuerza del dueño, como ocurría antes. Con estos cambios también se ensanchó la brecha entre trabajadores y propietarios.” (Ivancevich, 2004, p. 7)

William B. WERTHER, Jr., Keith DAVIS y Martha Patricia GUZMÁN BRITO en su libro **Administración de Recursos humanos. Gestión del capital humano**, relatan lo siguiente:

“A principios del siglo XX, a medida que se extendían los “departamentos de bienestar”, algunos investigadores, entre ellos el ingeniero estadounidense Frederick Taylor, empezaron a defender los principios de la llamada administración científica. Gracias a sus contribuciones se estableció que el estudio sistemático de las labores en

ambientes laborales podría conducir a considerables mejoras de la eficacia y la eficiencia. Sus hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de recursos humanos basados en principios que aún hoy se reconocen como válidos.

La necesidad de dividir la labor humana y capacitar al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios en niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos idóneos para determinados puestos y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa.

Para estos avances, los departamentos de recursos humanos no se consideraban solo como recurso informativo para que los ejecutivos toman decisiones adecuadas, porque a principios del siglo XX, los únicos departamentos que se consideraban esenciales eran los de finanzas, producción y ventas. El estallido del gran conflicto mundial de 1914 cambió el panorama.” (Weather, Davis y Guzmán Prieto, 2014, p. 30)

Pedro Gerardo PRIETO BEJARANO, en su trabajo de grado, que lleva por título: **Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal**, para optar al Título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la Productividad, en la Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, argumenta acerca de la historia de la Administración de Recursos Humanos así:

“Ya desde los 60, el filósofo norteamericano Thomas S. Kuhn, al señalar que la sustitución de los paradigmas es la consecuencia natural de las revoluciones científicas o desarrollos profesionales, advertía que la gestión y la teoría de las organizaciones enfrentan un verdadero cambio paradigmático, forzado por cambios trascendentes en el contexto en que deben sobrevivir y desarrollarse, el modelo racionalista lineal ya no era capaz de dar respuesta a las complejidades crecientes del factor humano dentro de las organizaciones,

y a los cambios socio laborales que deben producirse y desarrollarse dentro de las mismas.” (Prieto Bejarano, 2013, p. 16)

Otro antecedente de la evolución histórica de la Administración de Recursos Humanos es el de Hugo Gaspar HERNÁNDEZ PALMA, en el artículo que lleva por título: **La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas**, quien establece lo siguiente:

“El principal desarrollador de la empresa funcional es Henry Fayol, quien denomina la teoría de la organización clásica o también proceso administrativo, donde su principal característica es la atención hacia un trabajo que debía ser realizado, desde un centro de organización general donde los trabajadores de las empresas. [...] se observa que Fayol declara como objetivo de este enfoque clásico-organicista el establecimiento de la enseñanza de la administración, por la utilidad que ésta representaba para desarrollar empresas en el marco de la segunda revolución industrial. Se establece además el propósito de demostrar el valor de las experiencias recogidas en la carrera industrial, que implicaba un estudio de las empresas desde una óptica más funcional que operativa; es decir, mirando a la empresa desde arriba [...] establece como fundamento de la escuela organicista, que las empresas deben estructurarse, organizarse, dividirse en funciones que permitan visualizar el ejercicio de la administración bajo el enfoque de proceso; esta estructuración debe estar sustentada en aquellas acciones básicas que le dan razón de ser y permanencia a todo tipo de organización. Para estudiar racionalmente la organización, esta debe caracterizarse por una división del trabajo y la correspondiente especialización de las partes (órganos) que la constituyen. La división del trabajo puede ser vertical (niveles de autoridad) y horizontal (departamentalización).” (Hernández Palma, 2011, p. 7)

Por otra parte, Idalberto CHIAVENATO, analiza el surgimiento del concepto de Recursos Humanos, señalando que:

“Así a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos (RH) [...] A pesar de que RH abarca todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas debían administrarse por la organización o un área central de RH. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente) [...] ahora administran con las personas. Esto implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales.” (Chiavenato, 2011, p. 2)

El siguiente antecedente histórico para nuestra tesis es aquel realizado por Francisco Javier QUIRÓS TOMÁS, a través de su tesis que lleva el título de **Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial**, como requisito de egreso del Doctorado en Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing), en la Universidad de Sevilla. En su capítulo **Evolución histórica del departamento de personal en las empresas**, manifiesta que:

“Los departamentos de recursos humanos empezaron a aparecer en los años noventa del siglo XIX con el surgimiento de la Escuela del Bienestar en el trabajo, centrándose en aplicar sus recomendaciones. Posteriormente, siguiendo el discurso de la Escuela de la Dirección Científica del Trabajo algunas empresas crean las primeras oficinas

de empleo. En ellas se estandarizaron algunas labores típicas de la gestión de los recursos humanos como la contratación, la gestión de nóminas o el mantenimiento de registros. Los trabajadores de estas oficinas solían ser administrativos de bajo nivel. En 1912 toma cuerpo la función de gestión de empleo (employment management) en los Estados Unidos de América. En este mismo país, al final de la primera guerra mundial, aparecen los primeros departamentos de gestión de personal. Sus funciones van evolucionando en paralelo con los cambios en el discurso sobre los recursos humanos. El estatus de estos departamentos, pese al incremento de sus funciones con el paso del tiempo, era relativamente bajo en la jerarquía empresarial. En los años ochenta, y con origen en los Estados Unidos, se extiende la denominación dirección de recursos humanos (human resource management) para designar al departamento encargado de la gestión del personal.” (Quirós Tomás, 2015, p. 53)

Por otro lado, María del Carmen LIQUIDANO RODRÍGUEZ, en su artículo titulado: **El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano, sus competencias y la relación con las prácticas de administración de recursos humanos**, que publica en la Red de revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, manifiesta lo siguiente:

“Con base en los movimientos históricos de evolución, se argumenta que las fases no tienen un inicio ni una conclusión determinante, sino que se siguen manifestando, aunque en menor cantidad en las prácticas de administración de RH, pues se parte del supuesto de que actualmente en las empresas se pueden presentar las seis fases de gestión. [...] como la identificación del tipo de gestor o administrador que realiza predominantemente esa forma particular de administrar.” (Liquidano Rodríguez, 2006, p. 147)

Gladys ROMÁN DE RÍOS, en su libro la **Administración de los Recursos Humanos en Panamá con base en el código laboral panameño**, se refiere a los antecedentes de la Administración de Recursos Humanos así:

“A grandes rasgos sus orígenes comienzan con el interés y preocupación por los seres humanos y su utilización a finales de la Guerra Civil de los Estados Unidos de Norteamérica y al comienzo del siglo 20. Seguidamente el grupo de estudios de la Administración Científica de los ingenieros Frederick Taylor y Lillian Gilbreth, cuyos objetivos eran los de maximizar la producción y estimar el costo de la jornada laboral a través del uso eficiente y eficaz (productivo) de los recursos humanos de cada empresa.” (Román de Ríos, 1999, p. 22)

Gary DESSLER, se refiere a algunos antecedentes históricos de la disciplina de Administración de Recursos Humanos, indicando lo siguiente:

“Los gerentes de “personal” solían concentrarse principalmente en actividades administrativas.

Sustituían a los supervisores en las tareas de contratación y despidos, dirigían el departamento de nóminas y administraban los planes de prestaciones. Cuando comenzó a desarrollarse la pericia en la aplicación de evaluaciones, el departamento empezó a jugar un papel más amplio en la selección y capacitación de los trabajadores. Cuando surgió la legislación sindical en 1930, se le agregó al área la responsabilidad de “proteger a la empresa en su interacción con los sindicatos”. Luego, en la década de 1960, con el surgimiento de la legislación sobre la igualdad en el empleo, las compañías empezaron a confiar en su departamento de RH para evitar demandas relacionadas con la

discriminación. En la actualidad, las empresas enfrentan nuevos retos, como obtener mayores utilidades de sus operaciones, y esperan que los gerentes de recursos humanos cuenten con la capacidad para enfrentar los nuevos desafíos.” (Dessler, 2015, p. 14)

B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la sociedad actual el continuo avance de la era tecnológica y la capacidad del ser humano de plantear propuestas que justifican las actividades de Administración de Recursos Humanos, afectan considerablemente los componentes de trabajo que se deben diseñar al momento de tomar decisiones y de reconocer los esfuerzos que permitan identificar las principales variables que lleven a alcanzar los más altos niveles de productividad. Por lo tanto, como consecuencia de esto se hace necesario gestionar científicamente todas las áreas operativas de un Sistema de Administración de Recursos Humanos, y ser conscientes de la necesidad de implementar todos los subsistemas de este. Estas son las variables que nos hemos propuesto despejar con el tema en estudio.

No se han realizado investigaciones en Panamá, que permitan identificar si las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con sistemas de Administración de Recursos Humanos. Igualmente, se desconoce la forma en que se han estructurado, aquellas empresas que manifiestan poseer una función de Recursos Humanos.

Teóricamente, sabemos, que la función de la Administración de Recursos Humanos se estructura en ocho subsistemas, pero desconocemos si ellos están representados en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Identificar si la Administración de Recursos Humanos está en línea o es “staff” (asesoría), es otra incógnita que pretendemos despejar también con esta investigación.

Por ende, esta investigación persigue identificar el nivel de desarrollo del Sistema de Administración de Recursos Humanos a través de la información completa de los procesos que siguen cada una de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá. Es por esto por lo que, la pregunta del problema la formulamos de la siguiente manera: **¿En qué nivel de desarrollo se encuentra la Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá?**

El sistema de Administración de Recursos Humanos científicamente estructurado y administrado permite llevar un control en los procesos de cada uno de los subsistemas que se plantean hoy día. Muchas empresas, posiblemente desconocen que con la implementación de todos los subsistemas de la Administración de Recursos Humanos en sus organizaciones se generaría y se lograrían los mejores resultados. Tal vez

estas corporaciones omiten algunos de estos procesos por desconocimiento de estos. De allí que es importante identificar si ellas cuentan con el Sistema completo de Administración de Recursos Humanos.

1. Problema general

¿En qué nivel de desarrollo se encuentra la Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá?

2. Problemas específicos

1. ¿Existe una unidad administrativa responsable de la Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá?
2. ¿De existir una unidad responsable de la Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, es ésta de línea o de staff?
3. ¿Qué subsistemas de Administración de Recursos Humanos tienen las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá y cuál es el nivel de desarrollo de los mismos?

4. ¿Qué perfil académico y profesional tiene el responsable de la Administración de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá?
5. ¿Cómo podemos elaborar una taxonomía o categorización de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, según el nivel de desarrollo de su sistema de Administración de Recursos Humanos?

C. JUSTIFICACIÓN

Con la presente investigación, pretendemos establecer el nivel de desarrollo de la Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá. Para estos efectos será necesario, primero, conocer si cuentan con alguna unidad responsable de llevar adelante esta función y luego identificar cuáles componentes de cada uno de los subsistemas están presentes en su organización. Este conocimiento exhaustivo de cada una de estas empresas nos permitirá elaborar una clasificación, por categorías, de acuerdo con su nivel de desarrollo.

El avance científico de cualquier disciplina requiere revisiones investigativas permanentes que permitan determinar cuál es su estado del arte. En este caso se ha logrado identificar que, en Panamá, así como en

la mayoría de las tesis examinadas de otros países tanto de América Latina como de Europa tampoco se tiene una claridad sobre cuál es la situación empírica de nuestra disciplina. Esto nos ha llevado a reflexionar sobre la necesidad de hacer un examen de la existencia o no en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá de unidades o responsables de conducir todos los procesos de Administración de Recursos Humanos.

De nada vale que en las aulas universitarias se enseñe la mejor manera de organizar la función de Administración de Recursos Humanos en las empresas, si tenemos un desconocimiento total de cómo ésta se está ejecutando en la práctica.

Por otro lado, tenemos que tanto en los libros de texto como en nuestras enseñanzas universitarias se predica sobre la necesidad de contar con líderes que administren las organizaciones, así como con individuos que cumplan con los perfiles para el cargo de gerente de Recursos Humanos. Sin embargo, se desconoce cuál es el perfil actual de quienes ostentan estos cargos en las grandes empresas de servicios del Distrito de Panamá.

Por otro lado, el perfil del egresado de las carreras de licenciatura y maestría en Administración de Recursos Humanos ha sido bien definido, tanto por las universidades públicas como las privadas, para los egresados de estas carreras. Sin embargo, desconocemos si los cargos

de gerente de Recursos Humanos, directores o jefes de los diferentes departamentos de cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos están siendo desempeñados por un administrador de Recursos Humanos o por un profesional de otra disciplina.

D. OBJETIVOS

1. Objetivo general

Identificar el nivel de desarrollo del Sistema de Administración de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

2. Objetivos específicos

1. Determinar si existe una unidad administrativa responsable de la Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.
2. Identificar si al existir una unidad responsable de la Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, si es ésta de línea o de staff.
3. Describir los subsistemas de Administración de Recursos Humanos que tienen las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá

y cuál es el nivel de desarrollo de los mismos.

4. Identificar cuál es el perfil académico y profesional del responsable de la Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.
5. Elaborar una taxonomía o categorización de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, según el nivel de desarrollo de su sistema de Administración de Recursos Humanos.

E. ALCANCE, LIMITACIÓN Y DELIMITACIÓN

1. Alcance

Con este estudio buscamos identificar la situación actual del Sistema de Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Se espera que, al concluir la investigación, se cuente con el estado del arte relativo al Sistema de Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

2. Limitación

La principal limitación de nuestra investigación está relacionada con la

falta de definición en las instituciones públicas de lo que significa en nuestro país una gran empresa. Para estos efectos se consultó con el Instituto Nacional de Estadística y Censo, con el Ministerio de Comercio e Industrias y con el Ministerio de Economía y Finanzas, logrando identificar y corroborar, que no se cuenta con una conceptualización oficial de lo que es una gran empresa.

Otra limitante que se prevé es, el poco apoyo de las empresas al momento de llenar el cuestionario que nos permitirá conocer el estado de la Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá. Sabíamos, de antemano, que esta sería una fuerte limitante porque se trata de un instrumento relativamente largo y sabemos que la reacción normal de las personas ante formularios largos puede ser de rechazo.

3. Delimitación

Hemos procedido a determinar, para poder conducir nuestra investigación, que el parámetro para definir a la gran empresa privada de servicios en el Distrito de Panamá será aquella que tenga 1,000 o más empleados.

F. HIPÓTESIS

1. Hipótesis de trabajo

H₁= Las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con un Sistema de Administración de Recursos Humanos.

2. Hipótesis nula

H₀= Las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá no cuentan con un Sistema de Administración de Recursos Humanos.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

A. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

En esta sección intentamos rescatar la base empírica que han podido arrojar algunos trabajos de investigación previos plasmados, en su gran mayoría, en artículos científicos, investigaciones y tesis tanto del nivel de maestría como de doctorado.

Frank E. HERNÁNDEZ SILVA y Yohannis MARTÍ LAHERA, en su artículo científico titulado **Conocimiento Organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano**, publicado en la Revista Scielo en el año 2016, expresan lo siguiente, refiriéndose a la capacitación y desarrollo del capital humano:

“Precisamente, el desarrollo del capital humano es el resultado de los beneficios que brindan los procesos de capacitación y desarrollo en las organizaciones. Por ello, es necesario instrumentar a nivel organizacional políticas adecuadas de capacitación y desarrollo de recursos humanos con el objetivo de mantener, incrementar, perfeccionar y aprovechar a niveles más altos los conocimientos esenciales que requiere la organización para su funcionamiento y desempeño.” (Hernández Silva y Martí Lahera, 2016, p. 2).

Juan LÓPEZ HERNÁNDEZ, en su tesis de maestría para optar por el título de Industrial / Organizacional del Instituto Politécnico Nacional, titulada La rotación de los empleados dentro de la organización y sus

efectos en la productividad manifiesta que:

“La Administración de Recursos Humanos, es una función sumamente importante dentro de la organización ya que de ella depende el cumplimiento de los objetivos institucionales, la empresa basa su existencia en el conjunto de las personas que la forman. La eficiencia de la administración de los recursos humanos determinará el desempeño de la empresa dentro de su medio ambiente y por todo ello, lo más conveniente es mantener el control mediante la aplicación de políticas diseñadas para tal efecto. La administración de los recursos humanos tiene su origen desde el momento del crecimiento de las organizaciones, cuando las actividades por desempeñar se incrementan y se vuelven más complejas, lo que implica que se incrementa el número de personas que se interrelacionan en un sistema.” (López Hernández, 2004, p. 2)

Según LÓPEZ HERNÁNDEZ, la Administración de los Recursos Humanos es una función sustancial en la empresa, ya que cumple con objetivos que determinan el desempeño de estas y, a la vez, arrojan controles de políticas diseñadas para tal efecto, que tienen su origen desde el crecimiento en la organización, ayudando a fortalecer puntos importantes en beneficio de una transformación del recurso más apreciable en la empresa. (López Hernández, 2004, p. 2)

Por otra parte, Carlos A. RÍOS CALDERÓN en su tesis titulada **Proyecto de mejoramiento del departamento de recursos humanos en una empresa consultora y de ingeniería** realizada como requisito de egreso del Doctorado de la Universidad San Carlos de Guatemala, defiende la importancia del Departamento de Recursos Humanos indicando lo

siguiente:

“Es necesario el implementar un departamento de recursos humanos en la organización, como un elemento de planificación administrativa. El departamento de recursos humanos es un elemento integral de la administración moderna y es un pilar fundamental en el desarrollo de un servicio y acorde a las necesidades y expectativas del cliente. “Es necesario la integración de la administración del recurso humano en la empresa por medio de establecer un departamento de recursos humanos, asignándole personal y presupuesto. El departamento de recursos humanos es quien se encarga de gestionar la calidad del servicio y de contribuir en la mejora del mismo a través de la capacitación efectiva del personal en las diferentes áreas de la empresa.” (Ríos Calderón, 2005, p. 36)

Por su parte, Yomaira Y. ZAMBRANO LAJE, en su tesis de maestría presentada el 2019 en la Universidad Tecnológica Israel de Quito, con el título **Diseño del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la empresa LCR productos y servicios Cía. LTDA ubicada al norte de la Ciudad de Quito**, en la justificación, declara que:

“Es necesario diseñar un sistema de gestión en el departamento de recursos humanos, ya que con esto vamos a tener: Políticas claras, una correcta selección y contratación de personal, evitar la rotación del personal, personal capacitado, realizar evaluaciones de desempeño para conocer en que se está fallando y así motivar a los empleados.” (Zambrano Laje, 2019, p. 6)

Yomaira Y. ZAMBRANO LAJE, en su tesis de maestría del año 2019 se refiere a la importancia de la Gestión del Recurso Humano, así:

“A medida que pasa el tiempo vemos la importancia y lo vital que es el Recurso Humano en las empresas, el recurso humano es el designado para realizar trabajos donde se ve afectado lo que es la calidad de los productos o los servicios que ofrecen las empresas, es por eso que podemos decir que es un factor clave para el éxito y crecimiento de una organización.” (Zambrano Laje, 2019, p. 3)

María Carolina DÍAZ RODRÍGUEZ y Carlos Arturo MARTÍNEZ ALDANA, en su tesis de maestría de la Universidad La Salle, que lleva como título **Propuesta para la creación del departamento de talento humano para la empresa M.R.G.E.U.**, presentan algunas conclusiones que justifican la importancia del Departamento de Recursos Humanos de la siguiente manera:

“Por último cabe concluir que MRGEU requiere la creación de la Jefatura de Talento Humano con todos los procesos administrativos, que asesore a la Gerencia y a toda la organización en los procesos de personal y aporte ideas que orienten y permitan una adecuada planificación de este recurso, ya que se pueden reducir costos como los ocasionados por la alta rotación y tiempos perdidos en entrenamiento que se genera por una mala selección. Es necesario tener en cuenta que el personal juega un papel importante dentro de la organización, ya que es indispensable para el desarrollo de las actividades diarias y para el cumplimiento de los objetivos.” (Díaz Rodríguez y Martínez Aldana, 2006, p. 88)

Otro antecedente de investigación, que se considera pertinente enunciar, es la tesis de maestría de Andrea Cristina DAUL ASANZA y Priscila del Carmen IBARRA MORA, que lleva como título: **Implementación de un**

departamento de recursos humanos en la empresa de transportes Tía. S.A. Esta tesis fue presentada y sustentada en el año 2015 como requisito para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios y Economía especialización mayor Negocios Internacionales, especialización menor Recursos Humanos de la Universidad del Pacífico en Guayaquil. En sus conclusiones, los autores señalan todos los problemas que se pueden acarrear por falta de un departamento de Gestión del Talento Humano. Dicen al respecto que:

“Existe una carencia en aspectos como la creación de un departamento de talento humano, la misma que ocasiona problemas como la nula capacitación brindada por la empresa, la no medición del clima laboral y del desempeño de cada uno de los empleados, lo que se traduce en algunos casos en disminución de la productividad, según los empleados encuestados.” (Daul Asanza e Ibarra Mora, 2015, p. 57).

El siguiente antecedente de investigación corresponde a la tesis de Nelson Gustavo ARROYO ÁNGEL, sustentada en el 2019 y que lleva por título: **Diagnóstico y diseño de seguimiento para la selección y retención de personal de un cliente de ISP consultorías**, trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas del programa de Administración de Empresas Bogotá, D.C., en la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universitaria Agustiniana. Dentro de sus conclusiones, el autor manifiesta la importancia no sólo del capital humano, sino de las diversas funciones que deban conducirse para garantizar la adquisición y mantenimiento de los mejores. Veamos lo

expresado:

“El capital humano es un gran generador de riquezas y de ventajas competitivas en las organizaciones, en la actualidad se ha convertido en uno de los activos más valiosos e importantes de las organizaciones. Tiempo atrás el talento humano era considerado como un recurso más, al pasar los años se evidenció que es el factor determinante de éxito en cualquier organización. Por tanto, en el proceso de selección se evidencia que el recurso humano es primordial en toda organización; ya que por medio de él se puede potencializar el resto de los recursos de la compañía, la buena gestión del mismo inicia desde el proceso de selección hasta la capacitación, llevando a conocer a todos los empleados las políticas que tiene la empresa. Es importante mantener un ambiente laboral adecuado para todo el personal de la compañía, sin pensar que los trabajadores son instrumentos sino una herramienta fundamental para que la empresa funcione. La empresa debe desarrollar actividades para la selección de personal a través del área de recursos humanos y seguridad en las cuales se considere entre otros los siguientes aspectos: La empresa debe · Elaborar un programa de obtención de personal. · Elaborar un programa de preselección y selección de personal. · Contar con una base de datos que ayude en caso de adquirir nuevo personal para la compañía. · Identificar los cargos críticos como aquellos de supervisión. · Realizar estudio de seguridad a los cargos críticos.

- Realizar la verificación de documentación presentada en hojas de vida por aspirantes y verificar las referencias laborales y familiares.
- Verificar antecedentes judiciales y solicitar por los aspirantes el certificado de la fiscalía.
- Realizar el mismo procedimiento de selección de personal en caso de que sea por medio de un outsourcing.” (Arroyo Ángel, 2019, p. 61)

Otro antecedente de investigación importante es el artículo de Jannet PÉREZ TRIGUERO y Odalys HERNÁNDEZ MACHÍN, que lleva como

título **La capacitación de los especialistas en Gestión de los Recursos Humanos de las Organizaciones Empresariales en Pinar del Río: Una necesidad Social**. El artículo en mención fue publicado en la Revista Mendive indexada en Scielo. En este artículo los autores ponen de relieve la importancia de contar con especialistas en Gestión de los Recursos Humanos que garanticen la eficacia y eficiencia en el manejo de todas las funciones de su disciplina. A continuación, lo planteado por los investigadores:

“En las condiciones actuales de desarrollo y cambios exigidos por el entorno, las organizaciones empresariales comprenden la necesidad de que los especialistas en Gestión de los Recursos Humanos estén cada vez más capacitados y actualizados en materia laboral y salarial, ya que estos son los encargados de llevar a cabo la selección, la contratación, la formación y el empleo de las personas que son necesarias para formar parte de una plantilla organizacional, para así conseguir los objetivos estratégicos propuestos. Abarcando de manera integral la organización del trabajo y la seguridad y salud en el trabajo, por tal motivo, la capacitación de estos especialistas requiere de un tratamiento diferenciado.

Se requiere entonces que, la capacitación de los especialistas en Gestión de los Recursos Humanos de las Organizaciones Empresariales sea eficaz y específica, dada la exigencia y el modo de actuación de los sujetos implicados, para su mejoramiento profesional y humano. A partir de la integralidad de contenidos, contemplando y combinando formas, modalidades y recursos necesarios, para de esta forma potenciar conocimientos, habilidades y destrezas para el desarrollo de competencias laborales.

Su éxito depende de la correcta determinación de necesidades considerando las exigencias del desarrollo territorial, las proyecciones futuras de desarrollo social y económico, así como los requerimientos que se imponen en la contemporaneidad, aparejados a las necesidades individuales

desde una perspectiva sostenible.” (Pérez Triguero y Hernández Machín, 2016, s/p)

Así mismo, tenemos como antecedente de investigación, la tesis de maestría de Morayma Elizabeth TITUAÑA CEDEÑO, que lleva como título: **Sistema de procedimientos de control interno administrativos y financieros, aplicados a la empresa Selectfood S.A.** Esta tesis fue presentada y sustentada en el 2016, como requisito de egreso de la Maestría en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Contaduría Pública Autorizada, en la Universidad Central del Ecuador. En una de las conclusiones de la tesis de TITUAÑA CEDEÑO, manifiesta su preocupación por las responsabilidades que un gerente general debe asumir sobre Administración de Recursos Humanos sin contar con el perfil requerido. Veamos lo señalado:

“El gerente general asume todas las funciones concernientes a la administración del personal sin contar con el perfil profesional requerido para el desarrollo de este tipo de actividades, esto se debe a la falta de una sección de recursos humanos bien definida que realice todas las funciones inherentes a su gestión, ocasionando que la empresa cuente con empleados poco calificados, capacitados y comprometidos.” (Tituaña Cedeño, 2016, p. 119).

El siguiente antecedente para nuestra tesis es aquel realizado por Mariano GARCÍA MARTÍNEZ, a través de su tesis doctoral titulada: **El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: una propuesta de intervención interactiva.** Mediante esta tesis el autor opta por el grado

de doctor en Ingeniería del Programa de maestría y doctorado en Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México. En esta tesis se indica, por el autor, que no se tienen perfiles definidos para los cargos que deben gerenciar las diversas funciones y tomar, en consecuencia, las decisiones. Así dice GARCÍA MARTÍNEZ:

“El dueño-director lleva sobre sus hombros la responsabilidad de tomar las decisiones fundamentales, tanto en el aspecto estratégico como en el operativo. Tales decisiones afectan el comportamiento de la pequeña empresa que dirige. Destacan los efectos que tiene este personaje sobre la filosofía de trabajo, el rumbo que se le imprime a su negocio y los valores aceptados en la organización.” (García Martínez, 2013, p. 27)

Además de las características mencionadas, es importante definir el perfil que en forma preponderante tienen los dueños-directores, ya que, como se ha visto, se trata del personaje central en estas empresas. Esta definición, como se verá más adelante, ayuda a comprender la complejidad de la problemática que enfrentan estas.” (García Martínez, 2013, p. 36)

Por otra parte, tenemos la tesis de Cristina Yolanda ROBAYO CASTILLO, que lleva por nombre **Propuesta para la creación del departamento de talento humano en la empresa Produmetal**, elaborado como requisito final para la obtención del título de Psicóloga en la Universidad Politécnica Salesiana. Luego del diagnóstico realizado sobre las funciones de Recursos Humanos se recomienda la creación del departamento de Talento Humano que permita mejorar el clima laboral. A continuación, lo expresado por ROBAYO CASTILLO:

“Se utilizó la metodología de recolección de

información que tenían como fin identificar los factores que afectan los procesos internos en la empresa Produmetal, de acuerdo con esto las actividades que se llevaron a cabo tenía como objetivo obtener los datos necesarios para el diagnóstico del problema que fue representado mediante un árbol del problema y con ello traducir los indicadores y la sistematización para el diseño de un plan estratégico a ejecutarse durante nueve meses que tenía como meta principal dar un mejoramiento a la gestión de recursos humanos en la empresa. [...] Lo que se espera a futuro a través del proyecto de intervención es que mediante las actividades que se ejecutaron, la gerencia considere hacer esfuerzos para mejorar los procesos internos a nivel administrativo, mediante la creación de un departamento de talento humano que se encargue de realizar las actividades que han sido destinadas a otras áreas y que no forman parte de su objeto laboral, esto significa un mejoramiento en el clima laboral y desarrollo de la eficiencia productiva al tener conocimiento de la misión, visión y reglamento interno de la institución.” (Robayo Castillo, 2018, p. 52)

George Steven SILVA ROBLES y María Narcisa RUÍZ PILAMUNGA, en su tesis titulada: **Desarrollo de políticas y procedimientos para la gestión del Talento Humano de INCAMEP S. A.** requisito para la obtención del título de Ingeniería Comercial en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, expresan lo referido a línea-staff lo siguiente:

“La organización de línea staff plantea que, con el crecimiento y la complejidad de las tareas en las empresas, la estructura lineal fue insuficiente para proporcionar eficiencia y eficacia. Las unidades y posiciones de línea (que tienen autoridad lineal) se concentraron en alcanzar los objetivos principales de la empresa y delegaron la autoridad en servicios especializados, y las atribuciones marginales, a otras unidades y posiciones de la empresa.

Así mismo, las unidades y posiciones de línea se liberaron de una serie de actividades y tareas para dedicarse exclusivamente a los objetivos básicos de la empresa, como producir, vender, etc. Las demás unidades y posiciones de la empresa que recibieron aquellos encargos pasaron a denominarse asesoría (staff) y les correspondió la prestación de servicios especializados y de consultoría técnica, influyendo indirectamente en el trabajo de los órganos de línea mediante sugerencias, recomendaciones, consultoría, prestación de servicios, como planeación, control, procesamiento de datos, informes, etc.

De este modo, los órganos de staff asesoran a los órganos de línea mediante especialización técnica. Mientras los especialistas de staff profundizan en determinado campo de actividades, los gerentes de línea detentan la jerarquía de la organización. Una de las características de la organización línea- staff es un tipo mixto e híbrido de organización donde los órganos de línea (unidades de línea) están directamente relacionados con los objetivos vitales de la empresa (como producir y vender) y tienen autoridad lineal sobre la ejecución de las tareas orientadas a sus objetivos.

Mientras que los órganos de staff (unidades de staff o de asesoría) se hallan indirectamente relacionados con los objetivos de la empresa (porque no ejecutan tareas de producción y ventas, por ejemplo) y no tienen autoridad lineal, sino autoridad funcional de asesoría sobre la ejecución de las tareas orientadas a esos objetivos. Las principales funciones del staff de la empresa están relacionadas con servicios, es decir, actividades especializadas, como contabilidad, compras, personal, investigación y desarrollo, procesamiento de datos, publicidad, etc., realizadas y ejecutadas por el staff. También consultoría y asesoría donde existe asistencia jurídica, métodos y procesos, consultoría laboral, etc., proporcionados por el staff como medios de orientación y recomendación.

Otra función es el seguimiento que significa acompañar y evaluar determinada actividad o proceso, sin intervenir o influir en él. El staff generalmente se preocupa por conseguir

datos, elaborar informes y llevar a cabo investigaciones, acompañamiento de procesos, etc. Y por último la planeación y control que casi siempre, son delegadas a los órganos de staff; en consecuencia, la planeación y el control financiero o presupuestario, la planeación y control de producción, la planeación y control de mantenimiento de máquinas y equipos, el control de calidad, etc., son actividades desarrolladas por el staff. La estructura de línea staff presenta una serie de ventajas como son: garantizar asesoría especializada e innovadora (unidades de staff), manteniendo el principio de unidad de mando (unidades de línea).

La organización línea staff tiene la ventaja de ofrecer un área de asesoría y prestación de servicios (como órganos orientados hacia la consultoría legal, investigación y desarrollo, personal, relaciones públicas, publicidad, etc.), con predominio de la estructura lineal y conservando el principio de unidad de mando sobre los subordinados directos. Así mismo la actividad conjunta y coordinada de órganos de línea y de staff. Mientras los órganos de línea se responsabilizan de la ejecución de las actividades básicas y fundamentales de la empresa (como producir y vender), los órganos de staff se responsabilizan de la ejecución de servicios especializados como: financiar, comprar, planear y controlar, etc.

La estructura de línea-staff presenta algunas restricciones y ciertas dificultades. Una de éstas es la posibilidad de crear conflicto entre los órganos de línea y de staff. Como el asesor de staff no tiene autoridad lineal sobre los ejecutores y como el gerente de línea no tiene tiempo ni preparación profesional para especializarse, los conflictos entre línea y staff se caracterizan por el asesor de staff que es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el hombre de línea es un hombre que tiene práctica, promovido por la experiencia y por los conocimientos adquiridos en el trabajo. Uno trata con el conocimiento, el otro con la experiencia inmediata. También el personal de línea puede considerar que los asesores pretenden escamotear parte de su autoridad, para aumentar su prestigio y mejorar su posición, así mismo al planear y recomendar, el asesor no asume la responsabilidad inmediata por

los resultados de los planes que presenta. La situación es propicia al conflicto porque, ante cualquier dificultad, el asesor puede asegurar que su plan falló por ineptitud del personal de línea en la ejecución, mientras el personal de línea puede argumentar que el plan no podía llevarse a la práctica y sólo se quedaba en la teoría.” (Silva Robles y Ruíz Pilamunga, 2018, pp. 11 -13)

Louis Xavier SILVA VANEGAS, José Esteban DUARTE ZELEDON Y Darlyn Osneyda MENDOZA SILVA en su trabajo de graduación titulado: **Organización – Diseño Organizacional**, para optar el título de Licenciado en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, se refieren a línea y staff, indicando que:

“Es un apoyo a la organización lineal (línea-staff), permite enfocar a la autoridad lineal a perseguir los objetivos principales de la empresa como lo son la producción o la venta. [...] En otras palabras, el staff no es más que un grupo de especialistas que se fija o se concentra en una materia o área específica.

[...] Se caracteriza principalmente porque posee un sistema o tipo mixto e híbrido en su estructura organizacional, donde la parte lineal está encargada directamente afín a los objetivos de la empresa (venta o producción) y tiene la autoridad sobre la ejecución de los procesos para alcanzar los objetivos, por otro lado, el staff, su función es indirectamente asociada a los objetivos de la empresa y su autoridad funcional de asesoría radica en la ejecución de las tareas orientadas a esos objetivos.

Por otro lado, el staff su función es indirectamente asociada a los objetivos de la empresa y su autoridad funcional de asesoría radica en la ejecución de las tareas orientadas a esos objetivos.

[...] El staff estará a cargo de la realización y finalización de los servicios,

consultorías, seguimiento, planeación y control siempre y cuando sean ellos quienes lo inicien y finalicen sin importar la tarea designada. (Silva, 2020, p. 29) [...] Las ventajas de la línea-staff indican que la organización contará con asesores especialistas, en la cual la estructura lineal estará a cargo de la parte operativa, el staff será quien esté a cargo de la ejecución de servicios especializados.” (Silva Vanegas, Duarte Zeledon y Mendoza Silva, 2020, pp. 28 - 30)

Adriana Cecilia MARULANDA VELÁSQUEZ, en su trabajo de grado **titulado: Propuesta de aplicación de un sistema de gestión humana para una Pyme del sector químico de Colombia**, para optar el grado académico de Maestría en Administración (MBA) en la Universidad EAFIT de la Escuela de Administración, se refiere a la gran empresa, en los siguientes términos:

“Según la legislación colombiana, en el artículo 2 de la ley 905 de 2004 se define la clasificación de las empresas de acuerdo con el número de empleados que laboren en ella y con el total de activos registrados de la siguiente manera:

4. Gran empresa. a. Planta de personal superior a los doscientos (200) trabajadores. b. Activos totales superiores a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes (Congreso de Colombia, 2004, artículo 2).” (Marulanda Velásquez, 2018, p. 24)

B. Marco Conceptual

Para realizar una investigación sobre el nivel de desarrollo de la Gestión del Talento Humano se hace imperativo conocer, en primer lugar, el marco

conceptual o de referencia de esta. En función de esto se busca recopilar los conceptos más recientes que se hayan establecido por los más reconocidos teóricos de la disciplina. Aunque la creación y reconocimiento de esta disciplina data del año 1910, de esa fecha a esta parte su evolución ha sido tan rápida como aquella que se vive en las Tecnologías de la Información y la Comunicación, habida cuenta que tiene como eje central de estudio al hombre en el mundo del trabajo lo que la hace transversal a todos los sistemas organizacionales.

En cuanto al proceso y diseño de la investigación, usaremos la investigación documental sobre la Administración de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano y sus ocho subsistemas, a partir de los teóricos contemporáneos de la disciplina.

1. Administración de Recursos Humanos

Gary DESSLER, en su libro **Administración de Recursos Humanos** define la disciplina así:

“La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remediar a los empleados, así como atender a sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia. Por lo tanto, los temas que se analizarán deben proporcionar los conceptos y las técnicas que necesitan para desempeñar los asuntos relacionados con el personal o “las personas” de su puesto administrativo.” (Dessler, 2009, p. 2).

Martha Alicia ALLES, reconocida escritora argentina de la Administración Recursos Humanos, define la misma en su libro **Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias**, así:

“Recursos Humanos es una disciplina perteneciente a las Ciencias de la Administración, la expresión “recursos humanos”, no como disciplina, sino como tema, en general, nos involucra a todos, a los especialistas en el área y a quienes se ocupan de otras especialidades, siendo estos últimos más numerosos.” (Alles, 2016, p. 20)

Por otra parte, Idalberto CHIAVENATO, ilustre teórico de la Gestión del Talento Humano, en su libro **Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones**, define el concepto con las siguientes expresiones:

“Recursos Humanos: Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.” (Chiavenato, 2015, p. 81)

Williams WERTHER y Keith DAVIS, en su libro **Administración de Recursos Humanos- El capital humano de las empresas**, se refieren al propósito de la Administración de Recursos Humanos de esta manera:

“El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

El estudio de la administración de capital humano describe la manera en que el esfuerzo de los gerentes y directivos se relaciona con todos los aspectos del personal y demuestra las contribuciones que hacen a este campo los profesionales del área.” (Werther y Davis, 2008, pp. 8 y 9)

John M. IVANCEVICH, en su libro que lleva por título **Administración de Recursos Humanos**, se refiere a la Administración de Recursos Humanos, de la siguiente manera:

“En la actualidad la función de la ARH está mucho más integrada y tiene mayor participación estratégica. La importancia de reclutar, seleccionar, capacitar, fomentar, remunerar, pagar y motivar a la fuerza de trabajo es reconocida por los gerentes de todas las unidades y áreas funcionales deben colaborar para alcanzar el grado de eficacia que se requiere en la organización para competir dentro y fuera del país. Para que la función de la ARH salga adelante, los encargados de otras funciones deben conocerla y participar en ella. Los gerentes cumplen un papel importante en el establecimiento de la dirección, el tono y la eficacia de la relación entre los empleados, la empresa y el trabajo realizado.” (Ivancevich, 2004, p. 9)

José Miguel ALBARRÁN FRANCISCO y Begoña MÁRQUEZ GARCÍA, en su libro que lleva por título: **Operaciones administrativas de recursos humanos** definen a la disciplina así:

“Podemos definir la administración y gestión del capital humano como la realización de las funciones que resultan de la relación del personal con la organización de la que forman parte.” (Albarrán Francisco y Márquez García, 2014, p.15)

2. Sistema de Administración de Recursos Humanos

Martha Alicia ALLES en su libro **La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización**, alude al concepto del Sistema de Recursos Humanos y sus subsistemas de la siguiente manera:

“El término “subsistemas de Recursos Humanos”, hace referencia a segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura. Los subsistemas de Recursos Humanos son: Análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación de personas, evaluación del desempeño, remuneraciones y beneficios, desarrollo y planes de sucesión y formación.” (Alles, 2014, p. 70)

Triana Idalina DEL CASTILLO, en su libro **Impacto de los Recursos Humanos en el desarrollo competitivo del sector hotelero. Economía y Desarrollo**, se refiere a los subsistemas que integran el Sistema de Recursos Humanos diciendo:

“Cada uno de los subsistemas del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH) juega en su interacción con el resto, un papel

determinante en el proceso de identificación de los trabajadores con el desempeño de su colectivo y el despliegue de la estrategia empresarial. El resultado global de la interrelación de los elementos de dicho sistema ha de contribuir a la efectividad de la empresa en el cumplimiento de su misión.” (Del Castillo, 2007, p. 9)

Reynaldo VELÁZQUEZ ZALDÍVAR, y Margarita de Miguel GUZMÁN, en su libro **Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos** presentan cada uno de los subsistemas que conforman el Sistema de Gestión de Recursos Humanos:

“Esto es crucial para el sistema de GRH que debe integrarse, según estos autores, por los siguientes subsistemas: Subsistema de puestos e incorporando funciones de modificaciones permanentes. Cargos: mejora, encargado control y de la definición mantenimiento y de los perfiles susceptibles a genéricos, cambios o Subsistema de entrenamiento y desarrollo: entendiendo por entrenamiento no solo la formación para llevar a cabo su labor en el puesto sino también, permitir desarrollar las habilidades necesarias en el trabajador para mejorar las operaciones y equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto los cambios en las estructuras de trabajo. Subsistema de retribución y reconocimiento: debiendo estructurarse sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de capacidad desarrollada. Este nuevo enfoque es una ruptura del modelo tradicional y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa. Subsistema de evaluación: incluye evaluar la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo con iniciativas propias. Subsistema de selección: consiste en la búsqueda de

personal, orientado por la visión de la empresa (Planificación de largo alcance) haciendo énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no sólo en sus habilidades en el momento dado.” (Velázquez Zaldívar y Guzmán, 2009, p.3)

Seguidamente, pasaremos revista a las diferentes definiciones o conceptualizaciones realizadas por diversos autores sobre cada uno de los subsistemas de la Gestión del Talento Humano.

En los últimos veinte años se ha venido teorizando sobre los diferentes subsistemas de la Gestión del Talento Humano. Esta base teórica orienta el estudio de cada una de las áreas, llámese subsistemas de la disciplina.

3. Subsistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos

Gabriela RIBES GINER; María del Rosario PERELLO MARÍN y Aurelio HERRERO BLASCO, en su libro titulado: **Dirección de recursos humanos: gestión de personas**, se refieren al subsistema de Reclutamiento y selección así:

“Reclutamiento La principal misión del proceso de reclutamiento es atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una determinada organización. Una mala contratación puede implicar pérdidas de tiempo, de productividad y por tanto de dinero muy elevadas. Contratación. Tras la selección del candidato

más adecuado, se procede a la contratación del mismo. La contratación, acorde a la ley, supone la vinculación del trabajador con la empresa y viceversa. Un contrato de trabajo es por tanto el acuerdo entre el empresario y el trabajador por el que ambos acuerdan las obligaciones de cada uno. El trabajador se compromete a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección, y el empresario, a cambio, se compromete a abonar una determinada retribución.” (Ribes Giner, Perello Marín y Herrero Blasco, 2018, p. 6)

Por otra parte, Idalberto CHIAVENATO, en su libro **Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones** define el subsistema de reclutamiento, selección, con los siguientes términos:

“Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.” (Chiavenato, 2015, p. 128)

“La selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada, y, por tanto, de registrarla.” (Chiavenato, 2015, p. 144)

Robert Wayne MONDY R., en su libro **Administración de Recursos**

Humanos define el subsistema de reclutamiento de la siguiente manera:

“Es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. La empresa podrá entonces seleccionar a aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos.” (Mondy, 2010, p. 128)

Robert Wayne MONDY R. en su libro señalado **Administración de Recursos Humanos**, define el subsistema de Selección como:

“La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. Recuerde nuestra exposición acerca de la administración del talento en el capítulo 4. Si los individuos están demasiado capacitados, deficientemente capacitados o, por alguna razón, no se adaptan al puesto de trabajo o a la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonará la empresa, ya sea voluntariamente o de alguna otra forma. Hay muchas maneras de mejorar la productividad, pero ninguna de ellas es más poderosa que tomar una decisión correcta de contratación. Una empresa que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales, los cuales se registrarán durante cada año que el empleado esté en la nómina. Por otra parte, las decisiones deficientes de selección suelen causar daños irreparables. Una mala contratación puede dañar la moral de todo el personal, especialmente en una situación en la cual el trabajo de equipo es vital. La selección del individuo incorrecto para un puesto será costosa.

Reemplazar a un empleado que no es adecuado para el puesto cuesta un promedio de 2.5 veces el salario de un individuo. Esto es significativo, ya que una de cada cinco contrataciones resulta ser una mala elección.”

(Mondy, 2010, p. 158)

Gabriela RIBES GINER; María del Rosario PERELLO MARÍN y Aurelio HERRERO BLASCO precisan conceptualmente el subsistema de reclutamiento y el subsistema de selección en su libro **Dirección de recursos humanos: gestión de personas**, señalando que:

“El reclutamiento (recruiting) constituye la

primera fase del proceso de captación de RR. HH. Se trata del conjunto de actividades llevadas a cabo a fin de atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un determinado puesto de trabajo. [...]Esta etapa tiene como objetivo reunir el mayor número posible de aspirantes cualificados a fin de poder seleccionar entre los mismos aquellos que son, en principio, los más idóneos para el puesto de trabajo que se necesita cubrir.

[...] El proceso de selección se puede definir como el conjunto de técnicas que nos permite encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de trabajo. [...] identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que más se aproxima a las necesidades requeridas para el puesto.” (Ribes Giner, Perello Martín y Herrera Blasco, 2018, pp. 113-117)

Yolanda BAZÁN DE FRANCO en su libro **Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos** explica las actividades que comprende el Subsistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos, determinando con precisión el área de Reclutamiento y luego el de Selección, de la siguiente manera:

“a) **Reclutamiento.** Este proceso comprende todas aquellas actividades que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos y que se producen como consecuencia de una vacante actual o potencial. El proceso de Reclutamiento se inicia con la solicitud de llenado de la vacante y culmina con la lista de recursos humanos elegibles para el cargo vacante. El primer documento que tendrá que consultar el Analista de Reclutamiento y Selección será el Manual descriptivo de Clases de Cargos donde aparece una radiografía del perfil del cargo vacante. Este perfil o especificación de cargo permitirá al Analista de Reclutamiento y Selección, dependiendo de los requisitos que se exigen,

hacerse una idea de cuáles deberán ser las principales fuentes de Reclutamiento. Una vez recabada toda la información, tanto de los candidatos que se presentaron espontáneamente como de los que fueron llamados, se verificará si éstos cumplen con las competencias mínimas exigidas y se elaborará una lista de los elegibles.” (Bazán de Franco, 2009, pp. 60 y 61)

En lo que respecta al subsistema de Selección BAZÁN de FRANCO, explica lo siguiente:

“b) **Selección.** Ésta consiste en el proceso, a cargo del Departamento de Recursos Humanos, que busca escoger, a partir de la lista de elegibles, al candidato más idóneo, es decir el que mayormente se acerque al perfil de requisitos mínimos o de competencias que establece el cargo vacante. El proceso de selección se inicia con la lista de elegibles y culmina con la escogencia y contratación. Este proceso utiliza varias técnicas como son: entrevistas, pruebas, verificación de referencias, comprobación de competencias a través de un portafolio de evidencias que puede incluir certificaciones, diplomas, cartas de trabajo y otras. El Manual Descriptivo de Clases de Cargos será una guía fundamental para el Analista de Reclutamiento y Selección dado que los requisitos mínimos del cargo le indicarán los **conocimientos** que debe comprobar a través de pruebas o certificaciones. Las **habilidades** que indica el listado de requisitos mínimos del cargo orientarán el tipo y contenido de las entrevistas que empleará el Analista de Reclutamiento y Selección, así como las pruebas para medir las habilidades que son menester.” (Bazán de Franco, 2009, p. 61)

Simón L. DOLAN en su libro **La gestión de los Recursos Humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación** define al reclutamiento, manifestando lo siguiente:

“Con el proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones, como es la de detectar dónde debe dirigirse la empresa para «adquirir» los recursos humanos que necesita. La decisión de buscar fuera de la organización mercado de trabajo y reclutamiento externos o dentro mercado de trabajo interno y reclutamiento interno es una decisión estratégica que se identifica con la decisión de «comprar» versus «fabricar». La búsqueda del personal necesario para una organización constituye, con frecuencia, un desafío para los directores de los departamentos de recursos humanos. A veces, los requerimientos de recursos humanos son puestos de manifiesto con antelación, como consecuencia del proceso de planificación, pero en otras ocasiones el órgano de personal debe hacer frente a las peticiones con carácter urgente. En cualquiera de las dos situaciones, encontrar solicitantes competentes es una tarea difícil e importante para las organizaciones. [...] El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados [...] El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata no sólo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que éstos permanezcan una vez que han sido contratados. Naturalmente, la actividad de reclutamiento debe llevarse a cabo con el más estricto cumplimiento de la normativa que lo regula.” (Dolan, 2007, p.109)

Felisa FERNÁNDEZ LÓPEZ en su libro titulado **Apoyo administrativo a**

la gestión de Recursos Humanos define el subsistema de selección

como:

“La Selección de personal es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se es contratado; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir, las exigencias del cargo o descripción del puesto). Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado. La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal (varios candidatos solicitarán un puesto y la empresa contratará al que juzgue más idóneo). La selección de personal es una responsabilidad de línea y una función de staff. Función de staff. * El organismo de reclutamiento y selección presta este servicio a los diversos organismos de la empresa, recomendando candidatos al jefe del organismo solicitante. Responsabilidad de línea. * Al departamento de admisión y empleo le corresponde la Función de selección. * La decisión final de los candidatos recomendados corresponde al jefe del organismo solicitante.” (Fernández López, 2017, p. 41)

Paloma RAMOS RAMOS en su libro titulado **Recursos Humanos**, se expresa del subsistema de reclutamiento en los siguientes términos:

“El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Las descripciones de puestos constituyen un instrumento esencial para los reclutadores ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante. Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planificación de recursos humanos o a

petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el profesional que solicitó el nuevo empleado. Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son: - Disponibilidad interna y externa de recursos humanos: Políticas de la compañía, Planes de recursos, humanos, Prácticas de reclutamiento, Requerimientos del puesto, Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. La oferta y la demanda en el trabajo son un elemento muy importante en este campo. La tasa de desempleo, las condiciones del ramo de la empresa, la abundancia o la escasez en la oferta del personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de la competencia influyen en la tarea de reclutar.

Las normas que se fijen en la compañía pueden convertirse en limitaciones considerables de la actividad del reclutamiento como por ejemplo las políticas de promoción interna, que garantizan una carrera al empleado; políticas de compensación, que garantiza que la labor igual corresponda una compensación equitativa; políticas de contratación internacional que limitan la contratación de extranjeros en compañías internacionales ofreciendo oportunidades a los locales y las políticas relacionadas con la situación del empleado, actuando en conjunto con las leyes del país. Los canales son los métodos para la identificación de candidatos. Los canales más usuales lo constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Así mismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias "cazatalentos". (Ramos Ramos, 2012, p. 63)

En lo que respecta al subsistema de selección, Paloma RAMOS RAMOS en su libro **Recursos Humanos**, establece lo siguiente:

“El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. La selección posee tres elementos esenciales: Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. -La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión, y permiten así mismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada. Los candidatos disponibles dentro de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Cuando en una organización se presentan con frecuencia razones de selección bajas, se puede inferir que el nivel de adecuación al puesto de los solicitantes y de las personas contratadas será bajo. Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan

no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. La empresa impondrá límites, como sus presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Limitadores en ocasiones, estos elementos contribuyen a largo plazo a la efectividad de la selección. Las metas de la empresa se alcanzarán mejor cuando se impongan pautas claras, propias de la circunstancia específica en que se desempeña, y que contribuyan no solamente al éxito financiero de la compañía, sino también al bienestar general de la comunidad. Sería mejor para una empresa planear políticas flexibles, modernas e inteligentes que complementen factores diferentes al lucro a corto plazo. El profesional de recursos humanos enfrenta en este campo uno de los retos más significativos de su actividad y las empresas en que trabajará esperan que él aporte enfoques más sociales y humanos a sus políticas de selección.” (Ramos Ramos, 2012, p. 62)

4. Subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos

Robert Wayne MONDY en su obra **Administración de recursos humanos** define el subsistema de análisis de puestos, señalando que:

“El análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.

Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo.” (Mondy, 2010, p. 92)

Por otra parte, Idalberto CHIAVENATO en su libro **Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones** define el Subsistema de Análisis y Descripción y de puestos, indicando que:

“Descripción y análisis de puestos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones.” (Chiavenato, 2015, p. 194)

Yolanda BAZÁN DE FRANCO, en su libro **Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos** define el Sistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos, puntualizando el concepto así:

“La administración de los cargos concebida como el **Sistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos** es unos procesos científicos de acopiar toda la información relativa a las tareas que se ejecutan en una organización; su posterior organización y agrupación bajo títulos ocupacionales y la redacción coherente en forma descriptiva de las mismas.” (Bazán de Franco, 2009, p. 56).

María DE LA CRUZ RUBIO en su libro **Manual de gestión de la formación en la empresa**, define la Descripción de puestos, así:

“La Descripción de Puestos de Trabajo es un documento donde se define cada puesto incluyendo funciones, experiencia necesaria, responsabilidades, características ambientales, recursos a utilizar, situación en el organigrama y cualidades de la persona que lo pueda ocupar. Este documento permite: identificar el puesto de trabajo, definir su razón de ser y sus fines y describir sus funciones y actividades.” (De la Cruz Rubio, 2011, p. 16)

Gabriela GINER RIBES; María del Rosario PERELLO MARÍN y Aurelio HERRERO BLASCO, en su libro **Dirección de recursos humanos: gestión de personas**, explican las actividades que corresponden al Análisis de puestos en las siguientes palabras:

“Análisis del puesto de trabajo: Durante esta fase del proceso, se determina de manera detallada en qué consiste el trabajo a desarrollar, así como el tipo de persona que la empresa necesita para cubrirlo. En ella se identifican las obligaciones y responsabilidades de cada puesto y las características de formación, cualificación y personalidad de la gente que los cubrirá. La información proporcionada en esta fase se utiliza para la elaboración de las descripciones de los puestos de trabajo y las especificaciones del puesto.” (Giner Ribes, Perello Marín y Herrero Blasco, 2018, p. 5)

Eduardo MARTÍNEZ E. y Francisca MARTÍNEZ A., en su libro que lleva por título **Capacitación por Competencias. Principios y Métodos**, nos plantean los objetivos del subsistema de análisis de puestos:

“Objetivos del análisis de los puestos. La misión fundamental de la gestión de recursos humanos en cualquier organización es lograr que el desempeño de los trabajadores se ajuste a lo deseado, en términos de conductas y rendimiento productivo. La gestión moderna de recursos humanos se apoya en la información que resulta de un proceso básico que a menudo es descuidado en las organizaciones: el análisis de los puestos de trabajo. El conocimiento del papel que le corresponde a cada trabajador es la base de los sistemas de reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación de puestos, evaluación del desempeño, política de remuneraciones e incentivos, seguridad industrial, carrera profesional y manejo de las relaciones laborales, entre otros.

Por otra parte, hay que señalar que la actuación de un trabajador en una organización no depende exclusivamente de su competencia; de hecho, hay múltiples factores externos que también pueden condicionar el desempeño del personal, como la estructura funcional y jerárquica de la organización, las comunicaciones internas, los estilos de liderazgo, el clima organizacional y la tecnología (procesos, métodos e instrumentos que se utilizan en los puestos de trabajo). Estos son elementos externos al trabajador que pueden llegar a afectar significativamente su desempeño.

Un buen conocimiento del contenido y los requisitos de los puestos, en lo que se refiere a las tareas y las condiciones de trabajo, así como las características de personalidad y las capacidades que se exigen a los trabajadores, es la clave para analizar las necesidades de capacitación del personal y diseñar las acciones formativas correspondientes.

En una empresa pequeña este conocimiento se logra por la simple observación e interacción entre jefes y subalternos, pero en las organizaciones más complejas generalmente puede ser necesario realizar un análisis sistemático del trabajo mediante entrevistas, encuestas, reportes y observaciones directas dirigidas a los propios trabajadores, a sus supervisores o a especialistas externos del área de trabajo en cuestión.

Ciertamente, la profundidad y el enfoque del análisis de los puestos de trabajo depende del propósito que se persiga. Por ejemplo, si se trata de crear un sistema de evaluación del desempeño, el énfasis se pondrá en las tareas que se deben realizar y las conductas personales deseadas. Si se quiere diseñar pruebas de selección de personal, el análisis del trabajo estará enfocado hacia los conocimientos, la experiencia y los rasgos de personalidad requeridas. Si se desea diseñar una escala de remuneraciones equitativa, habrá que considerar especialmente las tareas, las responsabilidades y las condiciones de trabajo (horarios, riesgos laborales, demandas físicas y condiciones

ambientales). Si se trata de diseñar un programa de entrenamiento, será preciso analizar las funciones esenciales del cargo y las competencias requeridas. Si se desea diseñar una escala de remuneraciones equitativa, habrá que considerar especialmente las tareas, las responsabilidades y las condiciones de trabajo (horarios, riesgos laborales, demandas físicas y condiciones ambientales). Si se trata de diseñar un programa de entrenamiento, será preciso analizar las funciones esenciales del cargo y las competencias requeridas. Los diagramas siguientes muestran los elementos esenciales a considerar al analizar el contenido y los requisitos de un puesto de trabajo” (Martínez E. y Martínez A., 2009, pp.16 y 17)

Harold KOONTZ, Heinz WEIHRICH y Mark CANNICE en su libro

Administración una perspectiva global y empresarial, describen el

Subsistema de Descripción de puestos así:

“Todos los puestos gerenciales deben definirse; una descripción del puesto informa a todos sobre las responsabilidades de quien lo ocupa. La descripción moderna de un puesto no es la lista detallada de todas las actividades que se espera realice el individuo y ciertamente tampoco especifica cómo hacerlas; más bien, establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone. La descripción también aclara la autoridad del puesto y establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales. La descripción de los puestos tiene muchos beneficios: conforme se analizan, se definen sus deberes y responsabilidades, y aparecen las áreas de deberes que se traslapan o ignoran; además, bien vale el esfuerzo de motivar a las personas a reflexionar sobre qué debe hacerse y quién debe hacerlo. Algunos beneficios adicionales de las descripciones

de los puestos son la orientación que proporcionan para capacitar a nuevos gerentes, además de que establecen el perfil del candidato y los niveles de sueldos. Por último, como medio de control sobre la organización, esta descripción aporta un estándar como referencia para juzgar si un puesto es necesario y, de ser así, cuál es su nivel organizacional y ubicación exacta en la que debería estar en la estructura.

[...] Enseñar la naturaleza de la organización.

Muchos planes organizacionales bien concebidos fracasan porque sus miembros no los entienden. Un manual organizacional que informe sobre la filosofía, los programas y los organigramas, y que cuente con un perfil de descripciones de los puestos ayuda mucho a comprender la organización.

Es más probable que la estructura organizacional sea clara si se gráfica y escribe; sin embargo, hasta los mejores gráficos y los textos más cuidados no siempre transmiten con claridad el mismo sentido a cada lector, así que los gerentes efectivos no pueden conformarse con la aclaración escrita: deben enseñar a quienes están en la operación el significado de la estructura organizacional, su posición en ella y las relaciones que supone. Esto puede hacerse mediante asesorías individuales, reuniones de personal o especiales, o simplemente al observar cómo funciona la estructura.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 261)

5. Subsistema de Administración de las Remuneraciones

Gary DESSLER en su obra titulada **Administración de Recursos**

Humanos, se refiere a las actividades y formas correspondientes al

Subsistema de remuneraciones de la siguiente manera:

“La remuneración de los trabajadores se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas al personal, las cuales se derivan de su empleo. Tiene dos componentes

principales: los pagos monetarios directos (pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y los pagos monetarios indirectos (prestaciones económicas como el seguro pagado por el empleador y las vacaciones con goce de sueldo).” (Dessler, 2015, p. 296)

Por otra parte, Idalberto CHIAVENATO, en su obra titulada **Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones** define remuneraciones, así:

“Remuneraciones se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago extraeconómico. Las remuneraciones económicas pueden ser directas o indirectas.” (Chiavenato, 2015, p. 242)

Alejandro Pablo CARDOZO en su libro **Desarrollo humano en las organizaciones** se refiere a los objetivos de la Administración de las Remuneraciones con la siguiente conceptualización:

“Objetivos de la administración de remuneraciones:

- Atraer, retener y motivar los RRHH que requieren los negocios de la empresa.
- Establecer y mantener la consistencia y equidad interna, reconociendo los distintos grados
- De responsabilidad de los puestos. Reconocer los diferentes niveles de desempeño individual e incentivar los altos desempeños.
- Incentivar la pertenencia a la empresa.
- Mantener costos competitivos, controlando que las remuneraciones y beneficios no pongan en peligro la estabilidad financiera de la empresa.
- Establecer diferenciales lógicos entre los distintos niveles, procurando el uso correcto de la responsabilidad y autoridad y que estimulen el afán de capacitación del personal y el deseo de asumir mayores responsabilidades.
- Descentralizar la administración salarial en

la supervisión, comunicando los objetivos y principios de la política, manteniendo un control centralizado.” (Cardozo, 2012, p. 141)

Yolanda BAZÁN DE FRANCO en su obra titulada **Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos** delimita el subsistema de remuneraciones, así:

“El subsistema de Compensaciones o de Remuneraciones es el responsable de retribuir a cada colaborador de la empresa por el trabajo que desempeña. La remuneración está constituida por elementos directos y por elementos indirectos. Los elementos directos pueden recibirse en efectivo o en especie. Algunos elementos directos en efectivos son: sueldo, decimotercer mes, aguinaldo, bonificación, etc. Se pueden señalar como elementos directos en especie: casa u hospedaje, comida, auto, gasolina.

Los elementos indirectos podrían estar constituidos, por ejemplo, por: seguro social, días feriados.

El Subsistema de Remuneraciones depende estrechamente del Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos por cuanto éste le permitirá establecer el **valor de un cargo** en la etapa denominada valoración de cargos. Antes de establecer el valor de un cargo se requiere saber cuáles serán las tareas que éste va a ejecutar, así como la **dificultad** tanto física como cognitiva que la ejecución de las mismas implica. La especificación del cargo, producto del proceso de análisis, clasificación y descripción del mismo, permite determinar el nivel de **complejidad** de la unidad administrativa donde el mismo está ubicado, así como el nivel de **supervisión** que recibe para la ejecución de las tareas.” (Bazán de Franco, 2009, p. 62)

6. Subsistema de Evaluación del Desempeño

Gary DESSLER en su obra titulada **Administración de Recursos Humanos** plantea que la evaluación del desempeño consiste en:

“Evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño [...] La evaluación del desempeño también supone que el trabajador conocía los estándares de desempeño y que recibió la información, la capacitación, la retroalimentación y los incentivos requeridos para eliminar cualquier deficiencia.” (Dessler, 2015, p. 226)

Por otra parte, Idalberto CHIAVENATO en su libro **Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones** define el subsistema evaluación del desempeño, indicando:

“Gestión y evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de las personas y su potencial de desarrollo futuro. Cada evaluación es un proceso de medir y estimular el valor, la experiencia, las cualidades de una persona que desempeña un papel dentro de una organización.” (Chiavenato, 2015, p. 206)

José María GASALLA en su obra titulada **La Dirección de personas: Gestión por Competencias** explica la función de la evaluación del desempeño:

“La evaluación del desempeño implica valorar el impacto que tienen las contribuciones de las personas, desde su lugar o desde sus capacidades, en los resultados obtenidos por la organización. La dirección de recursos humanos es la responsable de diseñar el sistema de evaluación y las herramientas necesarias para su ejecución, buscando por una parte la equidad y, de otra, el desarrollo de las personas implicadas en el uso del sistema.” (Gasalla, 2015, pp. 53 y 54)

Gabriela GINER RIBES; María del Rosario PERELLO MARÍN y Aurelio

HERRERO BLASCO en su libro **Dirección de recursos humanos: gestión de personas** se refieren a la Evaluación del Desempeño así:

“Evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y gestionar el rendimiento de los RR. HH. de las organizaciones. Se trata de un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de las personas que forman parte de la organización. Su finalidad es analizar si un determinado trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro.” (Giner Ribes, Perello Marín y Herrero Blasco, 2018, p. 8)

Yolanda BAZÁN DE FRANCO, en su obra titulada **Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos** define la responsabilidad que implica la evaluación del rendimiento del empleado indicando lo siguiente:

“Este subsistema es el responsable de definir las formas, procedimientos o métodos para medir el rendimiento de cada empleado. Pero, lo fundamental en este subsistema es que no medimos al empleado en el vacío, sino que comparamos su desempeño contra las expectativas del perfil de su cargo. Obviamente, el Manual Descriptivo de Clases de Cargos entrega los elementos o criterios de juicio al Subsistema de Evaluación del Desempeño. [...]La evaluación del desempeño que también se denomina de otras formas como: Evaluación de la Actuación, Evaluación del Rendimiento, Evaluación de Personal, es una labor sumamente delicada y debe ceñirse rigurosamente a las normas y procedimientos científicos porque de los resultados de ésta dependen las futuras acciones que se tomen con relación a cada uno de los recursos humanos de la empresa como: capacitación, ascensos, traslados, aumentos de sueldo, despidos.” (Bazán de Franco, 2009, p. 66)

7. Subsistema de Normas y Relaciones laborales

Jesús LAHERA FORTEZA, en su libro **Normas laborales y contratos**

colectivos señala lo siguiente sobre el Subsistema de Normas

Laborales:

“Las normas laborales provienen, en nuestro marco constitucional y legal, del legítimo ejercicio del poder normativo laboral. El reparto de este poder normativo, en una doble dimensión territorial y de centros de producción jurídica, corresponde a la Constitución Española de 1978 (CE), que, como norma primaria de reconocimiento, localiza y legitima las, en un sentido material, fuentes de Derecho del Trabajo. Formalmente, y de manera específica, las fuentes de Derecho del Trabajo son las normas estatales de rango legal, en forma de leyes orgánicas, leyes ordinarias, decretos-leyes y decretos-legislativos, las normas autonómicas de rango legal, conforme al Estatuto correspondiente, los reglamentos estatales y autonómicos, los tratados internacionales laborales y los reglamentos, directivas y decisiones europeas, a las que se suman, con cobertura legal, los usos y costumbres locales y profesionales y los principios generales del Derecho. Este conjunto de normas jurídicas configura nuestro ordenamiento laboral.” (Lahera Forteza, 2008, pp. 7 y 8)

Alejandro Pablo CARDOZO en su obra titulada **Desarrollo humano en**

las organizaciones, describe el rol del líder de Relaciones Laborales, así:

"[...] en la mayoría de las compañías las relaciones laborales han tomado un lugar protagónico en las agendas directivas y en las estructuras organizativas, habiéndose creado según la industria y magnitud de operaciones distintas posiciones a local, nacional y regional, dentro de la estructura de RRHH

como principal desafío del máximo responsable del área o bien con estructuras paralelas de Relaciones Laborales, incluso con esquemas salariales diferenciados debido a la especialidad de esta materia que ha crecido incipientemente durante los últimos años.”

En cuanto al alcance y actuación del líder de las Relaciones Laborales en las organizaciones, vamos a definir dos grandes áreas de actuación, la “corporativa” y la “operativa”. La primera, vinculada a la administración e interpretación de las normas, procesos y políticas de la organización; su interacción con el directorio en rol de socio del negocio; la actuación con las diferentes áreas de RRHH, el rol de asesoramiento laboral interno. La relación con los estudios jurídicos laborales externos y la estrategia en las negociaciones internas (reclamos); externas (paritarias) y su rol de coordinador en las circunstancias adversas donde la comunicación en crisis es clave en momentos de conflictos laborales o sociales. Por su parte, el área operativa, refiere a la actividad industrial en planta o fábrica, donde tiene lugar el funcionamiento del negocio propiamente dicho, donde se desarrolla la labor cotidiana y, por ende, donde tiene lugar el escenario principal de las relaciones laborales entre trabajadores y representantes sindicales.

El área operativa es el corazón del negocio que le da vida, alimenta y sostiene a todas las áreas corporativas. Liderazgo en RRHH En cuanto, a su rol, el principal desafío del líder de relaciones laborales actual es conocer el negocio desde adentro, ejercer el liderazgo por consenso y entender las necesidades reales de los representantes sindicales como así mismo la dirección del negocio. En todos estos campos, ser un traductor para explicar los intereses de ambas partes en forma recíproca. Para ello es necesario:

- Involucrarse en el negocio. No alcanza informes.” (Cardozo, 2012, p. 168)

Sobre las implicaciones, responsabilidades y campo conceptual que

involucran las normas y relaciones laborales como subsistema, tenemos lo expresado por Yolanda BAZÁN DE FRANCO en su libro **Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos**, así:

“En la Administración de Recursos Humanos tenemos varias áreas que establecen reglas, normas o parámetros legales que buscan garantizar un clima de justicia, equidad, colaboración, seguridad e higiene ocupacional y de armonía en las relaciones entre empresarios o patrones y colaboradores o empleados. Varios instrumentos de carácter jurídico, así como los programas que cada empresa establece para garantizar su fiel cumplimiento, establecen el marco teórico del Subsistema de Normas y Relaciones Laborales, en cada uno de nuestros países. El instrumento jurídico básico es la Constitución Política de cada país, la cual establece normas generales que fijan los parámetros de los derechos y obligaciones en la relación obrero-patronal. La Ley Federal del Trabajo, como es el caso de México o el Código de Trabajo, como es el de Panamá desarrollan de manera más puntual o específica las normas generales que sobre la materia del trabajo establece la Constitución.” (Bazán de Franco, 2009, p. 67)

8. Subsistema de Planificación de Recursos Humanos

José María GASALLA en su libro **La Dirección de personas: Gestión por Competencias** describe la Planificación de Recursos Humanos de la siguiente manera:

“Planificación de recursos humanos tiene como objetivo proporcionar a la organización una estructura lo suficientemente ajustada para afrontar los retos que plantea su entorno. Podemos decir que la evolución de la función ha contribuido al hecho de que hoy, en lugar

de «planificar plantillas», se planifiquen recursos humanos. La diferencia fundamental está relacionada con el punto de vista de esta planificación. Antes estaba más orientada hacia el corto plazo de la organización; hoy está más volcada, tanto en sus aspectos cuantitativos como cualitativos, en los plazos medio y largo de la organización. Esta evolución implica, necesariamente, que a la reflexión «cuántas personas y con qué competencias», se incorpora la perspectiva de visión y estrategia, es decir, qué queremos lograr, dónde queremos llegar y cómo lo haremos. La planificación de recursos humanos parte de un análisis de las funciones y competencias actuales de la organización.” (Gasalla, 2015, p. 58)

Gabriela GINER RIBES; María del Rosario PERELLO MARÍN y Aurelio HERRERO BLASCO, en su libro **Dirección de recursos humanos: gestión de personas** se refieren al Subsistema de Planificación de Recursos Humanos en los siguientes términos:

“Ayuda a la empresa a mejorar los procedimientos generales de planificación empresarial; a mejorar la utilización del personal de la empresa, detectando para ello las carencias y excesos de los RR. HH.; a enriquecer y mejorar la base actual de información sobre el personal y, en general, a aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los RR. HH. a todos los niveles de la organización.” (Gines Ribes, Perello Martín, Herrero Blasco, 2018, p. 6)

Yolanda BAZÁN DE FRANCO en su libro **Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos**, define el Subsistema de Planificación de Recursos Humanos así:

“El subsistema de Planificación de Recursos Humanos es responsable del establecimiento, en materia de su capital

humano, de la estrategia, misión, visión, tácticas, objetivos, metas y medios específicos sobre Recursos Humanos que permitan a la empresa adquirir y mantener en todo momento el talento humano en **cantidad** y **calidad necesarias** para el cumplimiento de la estrategia corporativa.

Este subsistema deberá en consecuencia:

a) Definir, durante la elaboración de la estrategia corporativa, la estrategia del área funcional de Recursos Humanos.

Esta estrategia tiene la particularidad de ser transversal a todas las demás, lo que la convierte en la más importante.

b) Es transversal por cuanto el recurso humano está presente en todas las áreas funcionales de la empresa. Este subsistema deberá fijar cuál será la estrategia para dotar o disponer, oportunamente, desarrollar y utilizar adecuadamente el capital humano de la empresa.

c) Cada vez que hay un cambio en la **misión** o razón de ser o de existencia de una empresa, así como de sus escenarios futuros, es decir de su **visión**, como también en los proyectos, productos o servicios en que esté o vaya a participar se requerirían de cambios en los perfiles ocupacionales y de las competencias de su capital humano. Estos cambios estratégicos cambian la **calidad** del talento humano que se requerirá el Manual Descriptivo de Clases de Cargos debe mantener actualizados sus perfiles, los cuales servirán de guía para las readecuaciones o cambios estratégicos que se requerirán hacer.

d) Determinar los requerimientos y disponibilidad de recursos humanos de acuerdo a las expectativas de desarrollo de la empresa.

La empresa no solamente va a cambiar cualitativamente sino cuantitativamente porque va a crecer. Una empresa sanamente administrada deberá, por lo menos, mantener su participación en el mercado o su margen de mercado. Lo ideal sería que incremente su margen de mercado. La Planificación de Recursos Humanos participa directamente en el control, seguimiento o

e) monitoreo de la participación de la empresa en el mercado no solamente en un momento determinado sino en las proyecciones a futuro porque este es un insumo importante para la toma de decisiones en cuanto a la **cantidad** de colaboradores que se requerirá a corto, mediano y largo plazo. La preparación oportuna para hacer frente a estos compromisos debido al desarrollo y crecimiento de la empresa, pudiéndola dotar de los recursos humanos que se necesitan y hacer la advertencia oportunamente a los otros subsistemas es responsabilidad de la Planificación de Recursos Humanos. Cada cambio cuantitativo en la composición de nuestra participación en el mercado permitirá determinar en qué actividades, tareas u obligaciones se requerirá disponer de más o menos personal. Esto deberá conducir a los responsables de la Planificación de Recursos Humanos al Manual Descriptivo de Clases de Cargos el cual contiene la organización y sistematización de las tareas en clases de cargos.

Proveer a las diferentes agencias, departamentos o unidades administrativas de la empresa información básica para la toma de decisiones relativas a la oferta y demanda de Recursos Humanos. Esto significa que para cada conjunto de actividades o tareas debidamente agrupadas bajo un título de cargos, el subsistema de Planificación de Recursos Humanos deberá mantener un sistema de investigación permanente sobre la disponibilidad interna (dentro de la empresa) y externa (fuera de la empresa) del recurso humano para llenar este tipo de cargo de forma tal que se logren disponer oportunamente de los mismos para llenar las vacantes que se produzcan ya sea por rotación del personal (traslados, ascensos, renuncias, despidos, jubilaciones, defunciones, licencias u otros) o por el crecimiento de nuestro margen de mercado o la diversificación de nuestros productos o servicios.

f) Determinar las carreras más prioritarias para la empresa. Esta actividad se debe realizar con el fin de hacer recomendaciones al sistema educativo de manera que éste

considere en su diseño curricular las necesidades de la empresa. El Sistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos no solamente confecciona El Manual Descriptivo de Clases de Cargos, sino que lo mantiene actualizado. En consecuencia, el mismo refleja cambios en las competencias o requisitos que se exigen para la ejecución de los cargos.

Esta información debe ser comparada con la oferta académica existente en el país, es decir con los contenidos de los programas de cada una de las asignaturas que contiene un plan de estudio, para asegurar proactivamente que las organizaciones del sistema educativo adecúen sus objetivos y contenidos a los que requieren los sectores productivos. Nuevamente vemos que el eje de comparación entre necesidades y oferta de formación va a ser los cargos y más en detalles las tareas y actividades involucradas en cada uno de ellos.

Sin embargo, con mucha frecuencia se escucha decir en los medios empresariales que los estudiantes que egresan de las universidades no cumplen con el perfil esperado. Lo que sucede, en la mayoría de los casos, es que cuando las instituciones formadoras intentan definir las competencias básicas o genéricas como las específicas de una carrera académica, con la participación de los sectores productivos, éstos se rehúsan a participar en el proceso o si lo hacen sucede que ellos mismos no disponen de mecanismos, procesos, o sistemas para determinar lo que realmente necesitan del sector educativo.” (Bazán de Franco, 2009, pp. 58 - 60)

Álvaro LÓPEZ CABRALES; Susana PASAMAR y Ramón VALLE

CABRERA en su libro **Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos** definen el Subsistema de Planificación de los Recursos Humanos indicando lo siguiente:

“La planificación, por tanto, lo que hace es

traducir los objetivos y las estrategias de la organización en requerimientos en el ámbito de los recursos humanos. Dicho de modo, para hacer planificación de los recursos humanos necesito tomar en consideración los objetivos de la organización globales y desglosados por áreas funcionales, con objeto de poder evaluar los efectos en el ámbito de las personas y su gestión. La planificación, por tanto, lo que intenta es identificar las acciones que se deben desarrollar buscando el ajuste de estas con la estrategia y los objetivos establecidos, es decir, que el número de personas, su cualificación, el sistema de retribución, etc., sea año a año el que permite y garantiza el desarrollo de la estrategia...en términos de los recursos humanos, en cada uno de sus departamentos lo que permitirá garantizar su correcto desarrollo e implantación. Así, se puede decir que la planificación de los recursos humanos de la organización contribuye al proceso de planificación general de la empresa.” (López Cabrales, Pasamar y Valle Cabrera, 2018, p. 91)

9. Subsistema de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos

Robert Wayne MONDY en su obra **Administración de recursos humanos** define el subsistema de capacitación y desarrollo como:

“La capacitación y el desarrollo (C y D) constituyen la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación.

Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a

los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece.” (Mondy, 2014, p. 198)

Yolanda BAZÁN DE FRANCO en su libro **Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos** define la interrelación entre el Subsistema de Capacitación y Desarrollo con otros subsistemas del Sistema de Administración de Recursos Humanos así:

“Para realizar cualquier acción de capacitación se requiere, previamente, cumplir con un procedimiento científico que inicia con la Detección de las Necesidades de Capacitación (DNC). La detección de necesidades de capacitación se alimenta de varios insumos como: los resultados de la evaluación del desempeño que dará una buena idea sobre las carencias de cada empleado e indicará en qué aspectos habrá que corregir sus actitudes o sus aptitudes. Las actitudes o aptitudes de un empleado deben acoplarse al perfil del cargo que desempeña.

[...] La planificación de recursos humanos entrega al subsistema de capacitación los requerimientos de personal a corto, mediano y largo plazo. Mediante la coordinación entre Reclutamiento y Selección y Capacitación y Desarrollo se iniciará una investigación para ver si los recursos necesarios se encuentran potencialmente en la empresa, lo que indicaría al Subsistema de Capacitación y Desarrollo, con la ayuda de una buena especificación del cargo, los planes de adiestramiento que permitan ir desarrollando estos recursos potenciales para llenar futuras vacantes dentro de la empresa.” (Bazán de Franco, 2009, p. 66)

10. Subsistema de Comportamiento Organizacional

Martha Alicia ALLES en su libro titulado **Comportamiento**

organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias define el Comportamiento Organizacional en los siguientes términos:

“El comportamiento organizacional, como temática, se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. Todo esto y mucho más implican el comportamiento de las personas que integran una organización, como ya se dijo, de cualquier tipo y tamaño. [...] El comportamiento organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la experiencia en una organización puede ser útil a otras.” (Alles, 2008, pp. 18 y 19)

Stephen P. ROBBINS y Timothy A. JUDGE en su libro titulado **Comportamiento Organizacional** se refieren al subsistema de Comportamiento Organizacional así:

“El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. Esto parece un trabalenguas, así que lo descifremos. El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimiento. ¿Qué estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las

organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia. (Robbins y Judge, 2009, p. 10)

John W. NEWSTROM, en su libro titulado **Comportamiento humano en el trabajo** expresa la definición del subsistema Comportamiento

Organizacional:

“El comportamiento organizacional (CO) es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente — individuos y grupos— actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia.

El comportamiento organizacional es una disciplina científica, a cuya base de conocimientos se agrega todo el tiempo un gran número de estudios de investigación y avances conceptuales. Es también una ciencia aplicada, en tanto la información sobre prácticas eficaces en una organización se extiende a muchas otras. El comportamiento organizacional aporta un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis.” (Newstrom, 2011, pp. 3 y 4)

Yolanda BAZÁN DE FRANCO, en su libro **Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos**, se refiere acerca del Subsistema de Comportamiento Organizacional de la siguiente manera:

“Este subsistema constituye lo que se ha denominado, en los últimos quince años como Comportamiento Organizacional, disciplina científica estrechamente vinculada a la Administración de Recursos Humanos y que estudia las formas como el individuo

como ser biológico y social único, interactúa en grupos dentro de determinadas estructuras organizacionales impactando de diversas maneras el logro de los objetivos de la empresa, así como su eficacia y eficiencia. Siendo el comportamiento del individuo en las organizaciones de trabajo uno de los niveles fundamentales de estudio del Comportamiento Organizacional es innegable el hecho de la relación de dependencia que cualquier tema de investigación sobre los colaboradores de la empresa va a tener con el concepto de trabajo. Es así como el Comportamiento Organizacional estudiará de qué forma se pudiese ver afectada la productividad del trabajo por características biográficas del individuo como su edad, género, estado civil y otras. También se estudia la relación entre la personalidad y los trabajos, así como la satisfacción en el trabajo. No menos importante es el estudio de la motivación y la forma cómo el individuo sentirá mayor o menor impulso para producir, dependiendo de la sensación de logro y crecimiento que sienta en su relación con el trabajo que le ha sido asignado.” (Bazán de Franco, 2009, p. 68)

José Ángel MALDONADO en su libro **Comportamiento, Desarrollo y Cambio Organizacional** describe el Subsistema de Comportamiento Organizacional así:

“Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. Así mismo, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

De otra forma, es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la

empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analizando la cultura organizacional con el fin de optimizar los resultados tanto en favor de los individuos como en favor de la organización (Maldonado, 2017, p. 91)

María Roselia AIRA en su libro **Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional** especifica el Subsistema de Comportamiento Organizacional así:

“En este aparte final dentro del marco teórico-conceptual, se acentúan aspectos relativos a la conducta individual y grupal dentro de las organizaciones, destacando las metas y las fuerzas del CO, la cultura organizacional, la metáfora del iceberg y el aprendizaje organizacional. El Comportamiento Organizacional brinda unos muy útiles instrumentos para muchos niveles de análisis; como contribuir con los administradores a estudiar las conductas de los individuos en una organización, la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales; el examen de la dinámica de las relaciones dentro de grupos pequeños ya sea formales e informales, la coordinación de esfuerzos en las relaciones intergrupales, y, hasta el análisis de los sistemas integrales con relaciones interorganizacionales.” (Aira, 2016, p.105)

Lizandro A. MOLINA SABANDO, Ítalo B. BRIONES VÉLIZ y Helen S. ARTEAGA COELLO en su artículo científico titulado **Comportamiento Organizacional y su importancia para la Administración de Empresas**, publicado en el año 2016, se refieren al subsistema de Comportamiento Organizacional así:

“El análisis del comportamiento organizacional, como eje dinamizador de la eficiencia y eficacia de las empresas, constituye hoy en día una abstracción de

suma importancia. La clave de un exitoso proceso acertado en el desarrollo de las organizaciones está en la actitud de las personas que participan en ella, de ahí que el comportamiento organizacional sea una herramienta necesaria para beneficio de todo tipo de empresas. El resultado de una adecuada gestión organizacional obedecerá en gran medida a cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y el sentido de pertenencia de los miembros de la organización para lograr un mejor uso del capital humano, lo que tributará a generar ventajas competitivas que contribuyan al aumento de los beneficios de la empresa. Los diferentes procesos que inciden en el comportamiento organizacional y que devienen sus diferentes niveles de análisis permiten establecer adecuadas estrategias para comprender y mejorar los retos del cambio empresarial, convirtiéndose así en la llave maestra para alcanzar un liderazgo eficaz.

[...] El logro de un adecuado Comportamiento Organizacional constituye el instrumento por excelencia para alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en las empresas. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, es por ello que el comportamiento organizacional debe verse como un proceso con enfoque integral que se orienta hacia la cultura, el clima, los procesos claves y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema.

El resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de la manera como se ha gestionado el capital humano en la organización, cómo están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, como se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad, la identificación y la pertenencia, por mencionar algunos de los elementos que influyen en los comportamientos humanos.

El comportamiento organizacional puede definirse como la conducta o el quehacer de individuos, grupos o estructuras que inciden en la eficiencia y eficacia de las instituciones. Podrían plantearse tres niveles de análisis del comportamiento organizacional: desde la gerencia hacia los trabajadores (jerárquico), desde los trabajadores hacia la gerencia y hacia ellos mismos (relacional) y un tercer nivel lo constituiría la proyección de la empresa, incluido gerencia y trabajadores, hacia la sociedad (social).

[...] Si lo analizamos desde el nivel jerárquico, un adecuado comportamiento organizacional debe sustentarse en 4 líneas fundamentales:

- Observar sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograr esto permite a la gerencia una mejor comunicación con los trabajadores, permitiendo la utilización de un lenguaje común respecto al comportamiento humano en el trabajo, de forma tal que puedan analizarse las situaciones dadas sin generar conflictos que puedan incidir en un ambiente emocionalmente desfavorable.

- Entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los gerentes o directores se frustraron mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, directivos interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones, en aras de hallar soluciones adecuadas a cada situación.

- Predecir el comportamiento futuro de los empleados. En teoría, los directivos tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizan por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento, de este modo se podrían emprender acciones preventivas que limitarían los incumplimientos.

- Controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los gerentes son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los

empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el desarrollo de acciones conjuntas con los empleados puede ayudarles a lograr dicho propósito.” (Molina Sabando, Briones Véliz y Arteaga Coello, 2016, pp. 499, 501 y 502)

11. Línea y Staff

Rosángela FLORES VILLALPANDO, pública en el año 2012, su libro denominado: **Administración de Recursos Humanos** en el cual delimita la función de línea y staff:

“Función de línea y staff

Básicamente, son dos los lugares que el área de recursos humanos puede ocupar en el organigrama: Función de línea estratégica es cuando el área de Recursos Humanos forma parte del resto de las áreas con responsabilidad general en la organización, es decir, está al mismo nivel que la dirección de Finanzas, de Sistemas y otras que dependen directamente de la Dirección General. En este caso, la responsabilidad es de carácter global, se mantiene al tanto de las estrategias de la organización por la continua comunicación y apoyo directo de la dirección general, las decisiones que se toman en este nivel pueden impactar a toda la organización, según se establezca. [...] Staff, su función es prestar apoyo al resto de las áreas de la organización, por lo que es un área que depende de otras, como finanzas o mercadotecnia. Por lo tanto, no está informada, de primera fuente, de la estrategia de la organización y atiende las prioridades que le dicta el área a la que pertenece. Además, sus propuestas para contratar, motivar y mantener a los empleados tendrán que ser autorizadas por el área a la que pertenece, las cuales se podrían detener y no llegar hasta la dirección general.”

Staff de apoyo su función es prestar apoyo a las unidades de línea, fuera del flujo de

trabajo de operaciones. Es el caso de la administración de personal, que cumple con este tipo de tareas. – En contra de las unidades de la tecnoestructura, el staff no normaliza ni asesora, pero tiene unas funciones muy claras que desempeñar. - Existen para reducir las incertidumbres del entorno. Toman recursos de la organización y proporcionan una serie de servicios complementarios. Aparecen en todos los niveles de la estructura, (Asesoría legal arriba, centro, abajo).

El departamento de RRHH deberá tener no sólo una estructura coherente con toda la organización. El Plan estratégico de Recursos Humanos deberá ser capaz de apoyar y acelerar el logro de los objetivos estratégicos de toda la compañía, es decir, responde a la necesidad de implantar y asegurar el desarrollo del Plan Estratégico de la organización, con respecto a los Recursos Humanos. Contribuye a lograr los cambios que exige todo Plan Estratégico. También permite que todos los empleados: Conozcan la organización -Tengan información sobre ella - Aseguren la participación - Se movilicen y trabajen hacia la superación de los retos que plantea el Plan Estratégico Además debe cumplir ciertas exigencias: - Credibilidad lograda entre los empleados por los equipos de Directivos y Mandos que pilotan el Plan Estratégico. - Rigor en la planificación y cumplimiento de los proyectos incluidos en el Plan Estratégico.

Planes de acción concretos, asociados a proyectos realizables y que comienzan a dar resultados a corto plazo en el área de Recursos Humanos. - Capacidad de "entusiasmo" de los Equipos Directivos. Capacidad de "animación" del Plan y de los proyectos asociados a él por el conjunto de profesionales de la organización. Realización coordinada de acciones que afectan al Recurso Humano de la entidad." (Flores Villalpando, 2012, pp. 11-14)

Harold KOONTZ, Heinz WEIHRICH y Mark CANNICE en su libro

Administración una perspectiva global y empresarial, se refieren a

Conceptos de línea y staff:

“Conceptos de autoridad de línea, personal de staff y autoridad funcional:

La autoridad de línea da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado; existe en todas las organizaciones como una escala ininterrumpida o serie de pasos. De ahí surge el **principio del escalonamiento** en la organización: cuanto más clara sea la línea de autoridad del máximo cargo gerencial en una empresa para cada cargo subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional. En muchas empresas grandes los tramos son largos y complejos, pero hasta en la más pequeña el mismo hecho de organizar introduce el principio del escalonamiento.

Por tanto, de este principio del escalonamiento se hace evidente que la **autoridad de línea** es la relación en la que un superior supervisa directamente a un subordinado, esto es, una relación de autoridad en línea o tramos directos. El origen de la relación del personal de staff es de asesor. La función de quienes tienen una capacidad puramente de personal de staff es la de investigar, buscar y dar asesoría a los gerentes de línea.

La **autoridad funcional** es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos. Para entender mejor el concepto, piense en éste como una pequeña parte de la autoridad de un superior de línea. Un cargo de línea puede asignarla a otro cargo de línea o a uno de staff, y es muy importante que se defina claramente para evitar confusiones. Si se siguiera el principio de unidad de mando sin excepción, sólo los superiores de línea pertinentes ejercerían la autoridad sobre estas actividades, pero muchas razones (como la falta de conocimientos especializados, la capacidad para supervisar procesos específicos y el riesgo de interpretar de maneras distintas las políticas) explican por qué en ocasiones a estos gerentes no se les permite ejercer esta autoridad. En tales casos, se resta cierta

autoridad a los gerentes de línea, que su superior común delega a un especialista administrativo o a un gerente de otro departamento; por ejemplo, es común que el contralor de una compañía tenga autoridad funcional para prescribir el sistema contable de toda la empresa, autoridad especializada que en realidad es una delegación del director ejecutivo.”

[...] **Hacer que la línea escuche al staff.** Debe alentar u obligar a los gerentes de línea a consultar al personal de staff. Las empresas harían bien en adoptar la práctica de asistencia de staff obligatoria en que el personal de línea debe escuchar al de staff; en General Motors, por ejemplo, los gerentes de división de producto consultan con las divisiones de staff de las oficinas generales antes de proponer un programa o una política importante al director ejecutivo o al comité de finanzas. Quizá no estén obligados a ello, pero es probable que esta práctica genera ambientes más favorables a sus propuestas, y si pueden presentar un frente unido a la división administrativa en cuestión habrá una mejor oportunidad para la adopción de sus propuestas.

Mantener informado al personal de staff. Las críticas comunes al personal de staff son que los especialistas operan en el vacío: dejan de apreciar la complejidad de la tarea de un gerente de línea e ignoran hechos importantes cuando hacen sus recomendaciones. Hasta cierto grado estas críticas están justificadas, porque no puede esperarse que los especialistas conozcan los puntos concretos del trabajo de un gerente. Aquéllos deben cuidar que sus recomendaciones se restrinjan a asuntos de su competencia y éstos deben tratar de no depender por completo de una recomendación si sólo se ocupa de una parte de un problema. Muchas críticas surgen porque al personal de staff no se le informa de los asuntos relacionados con su campo, incluso el mejor personal de staff no puede asesorar de manera apropiada en estos casos. Los asesores no pueden trabajar de manera adecuada si los gerentes de línea dejan de informar a su personal de staff sobre las decisiones que afectan su trabajo o no preparan el camino (mediante comunicados y solicitudes de cooperación) para que

obtengan la información necesaria sobre problemas específicos. Al eximir a sus superiores de la necesidad de recopilar y analizar esa información, el personal de staff justifica en gran parte su existencia.

Requerir el trabajo completo al personal de staff. El personal de staff a menudo ignora el hecho de que, para ser más útiles, sus recomendaciones deben ser lo suficientemente completas para permitir a un gerente de línea dar una simple respuesta positiva o negativa. El personal de staff es quien soluciona problemas, no quien los crea; dan problemas a los gerentes cuando su asesoría es indecisa o vaga, sus conclusiones son erróneas, no han tomado en cuenta todos los hechos, no han consultado a todas las personas afectadas por una solución propuesta o no señalan a sus superiores los riesgos y las ventajas de un curso de acción recomendado.

Un trabajo completo del personal de staff supone la presentación de una recomendación clara con base en la consideración plena de un problema, la aprobación de las personas a quienes afectará, las sugerencias para evitar las dificultades involucradas y, a menudo, la preparación del papeleo (cartas, directrices, descripciones de puestos y especificaciones) para que el gerente acepte o rechace la propuesta sin un estudio adicional, largas conferencias o trabajo innecesario. Si se acepta una recomendación, el trabajo completo del personal de staff proporciona a los gerentes de línea la maquinaria para llevarla a efecto. Las personas en cargos administrativos que han adquirido estas capacidades pueden llegar a ser muy valoradas y apreciadas.

Hacer del trabajo del personal de staff una forma de vida organizacional Comprender la autoridad del personal de staff sienta las bases para una forma de vida organizacional; donde quiera que participe este personal, su responsabilidad es desarrollar y mantener un clima de relaciones interpersonales favorables. En esencia, su tarea es contribuir a fortalecer la imagen de los gerentes de línea responsables y ayudarlos a hacer un mejor trabajo. El personal de staff no debe intentar asumir el crédito de una idea, lo que no sólo es una forma segura de molestar a los

miembros del equipo de línea, a quienes no les gusta ser puestos en evidencia por un asesor, sino además supone ignorar el hecho de que los gerentes operativos aceptan ideas y asumen la responsabilidad de la instrumentación de las propuestas. Las compañías también contratan la asistencia de empresas profesionales, consultoras que proporcionan asesoría a los gerentes de línea. Las relaciones entre el personal de línea y el de staff externo son similares a las indicadas; sin embargo, a menudo la asistencia externa es sólo por tiempo limitado y es aún más difícil hacer responsable al personal externo, en especial cuando no participan en la instrumentación de sus recomendaciones.” (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, pp. 241, 258-259)

James A. STONER, Edward FREEMAN y Daniel R. GILBERT, en su libro **Administración**, en el tema de línea y staff expresan lo siguiente:

“AUTORIDAD LINEAL Los gerentes que tienen autoridad lineal son aquellas personas de la organización que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la organización. La autoridad de línea está representada por la cadena normal de mando, empezando por el consejo de administración y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de la jerarquía, hasta el punto donde se efectúan las actividades básicas de la organización. La autoridad lineal se basa, primordialmente, en el poder legítimo.

Como las actividades de línea se identifican en términos de las metas de la empresa, las actividades clasificadas como correspondientes a la línea variarán de una organización a otra. Por ejemplo, los gerentes de una empresa fabril podrían limitar las funciones de línea a la producción y las ventas, mientras que los gerentes de una tienda de departamentos, donde las adquisiciones son un elemento medular, considerarán que el departamento de compras y el departamento de ventas son actividades de línea. Cuando una

organización es pequeña, todos los puestos pueden ser roles de línea. En Nordstrom, los asociados tienen bastante autoridad lineal.

AUTORIDAD STAFF La autoridad staff corresponde a las personas o los grupos de una organización que ofrecen servicios y asesoría a los gerentes de línea. El concepto de staff incluye a todos los elementos de la organización que no caben dentro de la clasificación de línea. Los equipos de asesores han sido usados por quienes toman decisiones, desde emperadores y reyes hasta dictadores y parlamentos, a lo largo de la historia registrada.

El staff ofrece a los gerentes toda una serie de ayudas y asesorías de expertos. La autoridad staff se fundamenta, primordialmente, en el poder del experto. El staff puede ofrecer a los gerentes de línea asesoría para la planificación, por medio de investigaciones, análisis y desarrollo de opciones. El staff también puede ayudar en la aplicación, la vigilancia y el control de las políticas; en cuestiones jurídicas y financieras, así como en el diseño y la operación de sistemas para el procesamiento de datos.

Conforme los gerentes expanden las organizaciones con el tiempo, por regla general es preciso sumar roles de staff para complementar las actividades de línea.

Por ejemplo, los socios de muchos bufetes de abogados están incluyendo personal de staff para que se encargue de los "aspectos comerciales" de la empresa. La presencia de estos especialistas permite que los abogados tengan más tiempo para ejercer el derecho, su función de línea. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 387)

Por otra parte, Ángel Ismael PALOMO en su libro: **UF1090 Dirección de Recursos Humanos en Restauración**, publicado en el 2015, al respecto de Línea y Staff especifica lo siguiente:

“1.3.3. Estructura Línea y Staff. También llamada mixta o consultiva, es el resultado de

conjuntar en ella las dos estructuras anteriores.

Las funciones de línea son aquellas que tienen una repercusión directa en el logro de los objetivos; En otras palabras, la autoridad-responsabilidad en línea va desde el puesto más alto de la empresa al nivel de menor categoría, por lo que será más clara la toma de decisiones, los canales de comunicación y consecuentemente la autoridad (línea de ejecución).

Las funciones de staff son claramente de asesoramiento, siendo su cometido el investigar, experimentar y asesorar a los directivos de línea (principalmente a los altos ejecutivos). Por lo tanto, se limitan a aconsejar a las personas que ostentan la línea jerárquica para la preparación o elaboración de la toma de decisiones. El staff no tiene ni autoridad directa sobre los empleados, ni capacidad para dar órdenes ni responsabilidad (no son ejecutores de los planes, solamente los proponen).

En la estructura se debe diferenciar claramente las funciones de línea (mando) y las de staff (asesoramiento), la empresa debe tener en su plantilla mandos y asesores de alta cualificación, asunción de responsabilidades o funciones a quien corresponda, es decir, evitar que el staff se desentienda totalmente de la ejecución de los planes.

Las ventajas que posee son que los jefes o directivos están asistidos por personas muy especializadas, la empresa no quiere tener en su plantilla todo tipo de cargos, ya que los staff no precisan obligatoriamente de un contrato laboral ordinario, división del trabajo en todos sus niveles, fomenta la estabilidad en su puesto de trabajo, la especialización, e introduce la motivación a través de reconocer la iniciativa de los empleados, disciplina en todos los niveles, autoridad centralizada y, a la vez, delegada a los mandos intermedios (autoridad en cadena), ofrece responsabilidad y autoridad, unidad de mando con la existencia de mando por áreas, sección, departamento, etc.

Claro está que tiene unos inconvenientes:

falta de buena coordinación entre mandos y asesores, peligro de reducir la autoridad de línea, falta de responsabilidad de staff.

Se aplica en cualquier tipo de empresa, siempre que la misma tenga cierto nivel de plantilla y complejidad en la producción o servicios.” (Palomo, 2015, pp. 52- 53)

Maristany JAIME, en su libro **Administración de Recursos humanos**, es uno de los autores que relatan la diferencia entre línea y staff en los siguientes términos:

“Los conceptos de línea y staff tienen tres acepciones diferentes y son los siguientes:

1. En algunas empresas o en algunos países se llama staff al grupo de personas que trabaja para un jefe. El supervisor dirá habitualmente “mi staff” refiriéndose a ese grupo de personas.
2. La palabra “línea” define la relación jerárquica entre un supervisor y su supervisado. En este sentido se dirá que es una responsabilidad de línea motivar al empleado, o que es línea la que realiza la evaluación de desempeño.
3. La tercera acepción es la que describe una relación que existe en todas las organizaciones. En éstas hay dos tipos de grupos: la línea y el staff.

La distinción entre uno y otro es que la línea decide y el staff asesora.

Por definición, la línea es la que decide, el staff el que asesora. La línea se muestra con líneas punteadas. El mecanismo es que el staff recomiende y que la línea le pida asesoramiento antes de efectuar cualquier acción, salvo emergencia evidente. Si la línea no está de acuerdo con la opinión del staff, este puede dejar la cuestión en ese estado o recurrir a su superior, haciéndole saber la situación.

[...] La cuestión siguiente es determinar cuál es la razón y naturaleza por la que un grupo

es línea y otro es staff en una empresa. Las definiciones se han acomodado, por lo general, a las situaciones particulares de quien describía, tratando de volcar la cuestión a su favor. Creemos, sin embargo, que hay un criterio simple que se enraíza con la finalidad básica de la empresa. Por tanto, línea es el grupo de personas que trabaja en el objetivo final para el cual la empresa existe, todo lo demás staff.

Así, una empresa que se dedica a la producción y venta de un producto tiene en estos dos sectores sus líneas. Esto significa que en la planta producción es línea, pero mantenimiento es staff y que en la oficina ventas es línea, pero marketing es staff. Y ambas locaciones, administración, finanzas, recursos humanos, compras, etc. son staff.

En cambio, si la empresa se ocupará del mantenimiento de motores, mantenimiento sería la línea; si fuera una empresa dedicada a las relaciones institucionales, el grupo de relaciones institucionales sería línea; si se tratara de una asesora de recursos humanos, este sector sería línea y qué es staff en función de establecer cuál es el objetivo de existencia de la empresa, y eso define automáticamente que grupo es línea y cuál es staff.” (Jaime, 2018, pp. 20 -21)

12. Gran Empresa

Inmaculada PAVIA SÁNCHEZ en su libro que lleva por título **Organización empresarial y de Recursos Humanos**, publicado en el año 2012, describe las clases de empresas, así:

“El tamaño de la empresa, se puede establecer en función de los criterios de volumen de negocio anual, número de trabajadores y balance general anual. Los criterios más utilizados para clasificar las empresas son: Según su tamaño, se puede hacer una distinción: microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa.” (Pavia Sánchez, 2012, p.12)

Alicia BOLÍVAR CRUZ; María de la Cruz DÉNIZ; Margarita FERNÁNDEZ MONROY; Desiderio J. GARCÍA ALMEIDA y Rosa María BATISTA CANINO, en su libro titulado **Economía y dirección de empresas**, editado el 2014, explican la clasificación de las empresas así:

“La clasificación de la empresa según su tamaño requiere de alguna medida para determinar la dimensión, así como para acotar los límites de cada tipo. Aunque no existe unanimidad respecto a identificar un criterio único para medir el tamaño de la empresa, normalmente los indicadores empleados suelen ser el volumen de negocio (ventas de la empresa), la cifra de beneficios, el capital propio o el número de empleados, entre otras. Uno de los criterios de referencia es la Recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2003, con fecha de entrada en vigor de 1 de enero de 2005, que clasifica a las empresas en función del número de trabajadores y el volumen de negocios o el balance general, que representa el patrimonio total de la empresa.” (Bolívar Cruz et al, 2014, p. 19).

Stephen P. ROBBINS y Timothy A. JUDGE en su libro titulado

Comportamiento organizacional, argumentan sobre la estructura

de las empresas, manifestando lo siguiente:

“Tamaño de la organización. Hay evidencias considerables que dan apoyo a la idea de que el tamaño de una organización afecta de manera significativa su estructura. Por ejemplo, las organizaciones grandes – aquellas que emplean 2,000 personas o más– tienden a tener más especialización, más departamentalización, más niveles verticales y más reglas y regulaciones que las organizaciones pequeñas. Sin embargo, la relación no es lineal, sino que el tamaño afecta la estructura con una tasa decreciente.

El efecto de la talla se hace menos importante a medida que una organización se expande.

¿Por qué es así? En esencia, una vez que una organización tiene alrededor de 2000 empleados, ya es muy mecanicista. Otros 500 trabajadores no tendrán mucho impacto. En cambio, agregar 500 empleados a una organización que tenga sólo 300 es probable que resulte en un cambio importante hacia una estructura más mecanicista.” (Robbins y Judge, 2009, pp. 535 y 536)

Según Cristina VISCONTI VAAMONDE en su libro que lleva por título

UF0517 Organización empresarial y de recursos humanos, detalla el

tamaño de empresas, de la siguiente forma:

“En segundo lugar, si el criterio que se utiliza es el tamaño de la empresa, se puede distinguir entre: microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa.

La gran empresa tiene más de 250 trabajadores en su plantilla y factura anualmente más de 50 millones de euros.

En la actualidad no hay un criterio claro para determinar dónde encajar una empresa por su tamaño, pero lo cierto es que, cada vez más, se tiende al cumplimiento de al menos dos de los siguientes aspectos: el número de trabajadores, el volumen de facturación anual y el balance general.

El número de trabajadores y la facturación anual pueden llegar a tener peso por sí mismos de manera independiente para decidir si una empresa es pequeña, mediana o grande. Así, si de estos dos parámetros uno destaca mucho al alza, puede hacer que la empresa se encuadre en la categoría superior. Por ello, hay una predisposición cada vez mayor a incluir un criterio técnico para decidir el tamaño de una empresa, esto es, el nivel tecnológico de las empresas y la innovación de las mismas.” (Visconti Vaamonde, 2018, pp.21- 22)

Guillermo Antonio LÓPEZ CALVAJAR, Milagros de la Caridad MATA

VARELA, Francisco Ángel BECERRA LOIS y Heriberto Alfredo CABRERA CABALLERO en su obra titulada **Planificación de empresas**, presentan algunas conceptualizaciones sobre la clasificación de las empresas de la siguiente manera:

“Concepto de empresa

e) La estructura de la empresa está conformada por tres elementos: el grupo humano, las personas (factor activo) compuesto por los propietarios del capital o los socios, los administradores o directivos y los empleados.

Clasificación de empresas

En función del tamaño de la empresa, que se define de acuerdo con el volumen anual de ventas y el número de trabajadores, en el caso del Ecuador, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (2012), es de la forma siguiente:

- Empresas grandes: más de \$5 000001 de facturación anual, con más de 200 trabajadores.” (López Calvajar, Mata Varela, Becerra Lois y Cabrera Caballero, 2018, pp. 16-17)

Diana MONDRAGÓN PUERTO en su libro **Administración de Empresas**, editado por la Fundación Universitaria del Área Andina, establece una categorización y delimitación de la empresa grande así:

“Tamaño ■ Grande: se caracterizan por manejar grandes capitales y financiamientos. Tienen más de 200 empleados.” (Mondragón Puerto, 2017, p. 32)

CAPÍTULO III DISEÑO METODOLÓGICO

A. TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para esta investigación, se realizó, en primer lugar, una lectura minuciosa de tesis doctorales, publicación de artículos científicos en revistas indexadas existentes en los repositorios electrónicos, libros, informes, reglamentos, análisis de documentos científicos e institucionales, en páginas web, bibliografía de referencia y consultorías en base de datos. Todo esto ha contribuido a la construcción de los antecedentes de investigación, así como para la estructuración del marco teórico.

Una vez determinadas nuestras variables se procedió a elaborar un cuestionario que será utilizado para recabar los datos relativos a la Administración de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Con los datos que se obtendrán a través del cuestionario que será aplicado a los gerentes o directores de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas del sector servicios del Distrito de Panamá, que constituyen la muestra, se podrá llevar adelante una descripción o el estado del arte de la Administración de Recursos Humanos de estas empresas.

Esta descripción permitirá conocer si estas empresas cuentan o no con una unidad responsable de la Administración de Recursos Humanos y cuál es el nivel de desarrollo científico que han alcanzado.

Este nivel de desarrollo se podrá establecer, a través de la identificación y comprobación de la existencia de los distintos sistemas y subsistemas con que debe contar cada uno de ellos.

Se considera importante establecer que la situación ideal es la de una empresa que cuenta con un Sistema de Administración de Recursos Humanos donde estén presente ya sea a través de departamentos, unidades, secciones u otro tipo de departamentalización cada uno de los ocho subsistemas de Administración de Recursos Humanos analizados en el marco teórico o conceptual.

B. FUENTES DE INFORMACIÓN

Los instrumentos son técnicas que viabilizan la adquisición de datos en un estudio. La información primaria se obtendrá a través de la aplicación de un instrumento que permitirá adquirir la información empírica requerida para nuestra investigación, siendo este un cuestionario estructurado. El cuestionario fue dividido en tres secciones y veintisiete (27) preguntas que están organizadas según las áreas de análisis que permitan dar respuesta a los objetivos específicos de nuestra investigación de tesis y corroborar o refutar nuestra hipótesis de trabajo. Dicho instrumento fue aplicado a

los gerentes, directores o jefes de los diferentes departamentos de Recursos Humanos, que laboran en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, el cual fue previamente validado. (Ver Anexo N° 1)

Para la recolección de la información secundaria, que constituirá los antecedentes de nuestra investigación se hizo una exploración profunda de las fuentes constituidas por artículos científicos, tesis doctorales y de maestría.

C. POBLACIÓN Y MUESTRA

1. Población

La población en nuestra investigación está conformada por las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Para los efectos de determinar cuáles son las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, no se dispone de una caracterización de estas por parte del Instituto Nacional de Estadística y Censo, como tampoco por el Ministerio de Economía y Finanzas ni el de Comercio e Industrias.

Se ha decidido tomar como criterio de selección las grandes empresas

privadas de servicios del Distrito de Panamá que tengan 1,000 o más empleados.

En esta categoría se logró establecer, con el apoyo de la base de datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, que el Distrito de Panamá cuenta con un total de ciento treinta y cuatro (134) grandes empresas privadas de servicio que se listan en el **Cuadro N° 1**.

CUADRO N° 1
GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS
DEL DISTRITO DE PANAMÁ, POR SECTOR
ECONÓMICO
 Año: 2018

N°	Sector/Empresa
I.	Financiero
	1. Banco General 2. Coopeve 3. BAC Credomatic 4. Banistmo 5. Scotiabank 6. Global Bank 7. Credicorp Bank 8. Multibank 9. Davivienda Panamá 10. Financiera el Sol 11. Financomer 12. Cooperativa de Profesionales
II.	Hospedaje
	1. Hotel Continental 2. Hotel Panamá 3. Hotel Marriot 4. Hotel Soloy 5. Hotel Rock Café 6. Hotel Miramar 7. Hotel Riande 8. Hotel Riu
III.	Alimentación
	1. McDonald 2. KFC

	<ol style="list-style-type: none"> 3. Pizza Hut 4. Dominos Pizza 5. Burger King 6. Don Lee 7. Nikos Café 8. Pio Pio 9. Chilis Taco Bell 10. Dairy Queen 11. Machetazo 12. Café Durán 13. Cervecería Nacional 14. Cervecería Barú Panamá 15. Coca Cola-Femsa 16. Gold Medal S. A. 17. Grupo Melo 18. Bonlac 19. Supermercado Riba Smith 20. H. TZanetatos 21. Súper 99 22. Pricesmart 23. Agencias Feduro 24. Grupo Rey 25. Super Extra 26. El Fuerte 27. Toledano 28. Arce Avícola 29. Pepsi Cola 30. Nestlé Panamá 31. Pascual, Kinner 32. Varela Hermanos 33. Tagaropulos 34. Café Durán 35. Grupo Kimberly Klark 36. Carvajal S.A 37. Rodolfo Moreno y Cía. 38. Agencias Motta 39. Reprico S.A 40. Dicarina Panamá 41. Tropigas 42. Panagas 43. Estrella Azul 44. Gold Mills Panamá 45. Harinas del Istmo
IV.	Educación
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Universidad Interamericana 2. USMA 3. Universidad Marítima 4. Universidad Latina 5. ISAE Universidad 6. UMECIT

	<ol style="list-style-type: none"> 7. Instituto Panamericano 8. Colegio San Agustín 9. Colegio Javier
V.	Vestuario
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Almacén La Onda 2. Boston 3. El Titán, 4. El Costo 5. Conway 6. El Campeón 7. Madison Store 8. Moda Sacks 9. Stevens 10. Dorians 11. Maduro S.A 12. DUREX
VI.	Salud
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Farmacias Arrocha 2. Centro Médico Paitilla 3. ópticas Sosa y Arango 4. Farmacia Metro 5. Farmacia El Javillo 6. Hospital Punta Pacífica 7. Hospital San Fernando
VII.	Legales
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Morgan y Morgan 2. Illueca y Asociados
VIII.	Comunicaciones
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Corporación Medcom 2. Cable Onda 3. Cable and Wireless Panamá 4. Telefónica Movistar 5. Corporación La Prensa 6. Televisora Nacional TVN 7. HP Computadoras 8. Claro 9. Ensa 10. TECNASA 11. Multimax 12. DHL
IX.	Transporte
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mi bus 2. Ricardo Pérez-Toyota 3. Excel automotriz-Nissan 4. Petroautos Hyundai 5. Copa Airlines
X.	Seguros
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Assa-seguros 2. Internacional de Seguros

	3. Mapfre
XI.	Sector Marítimo
	1. Panamá Ports Company 2. Autoridad del Canal de Panamá
XII.	Gasolineras
	1. Delta 2. Terpel 3. Texaco
XIII.	Inmobiliarias
	1. Empresas Bern
XIV.	Almacenes de venta de piezas, artículos del hogar, jardinería y materiales de construcción
	1. Metalpan 2. Cemex 3. Ingeniería RM 4. Hopsa 5. Cochez 6. Novey 7. Doit Center 8. Rodelag 9. Comasa
XV.	Diversión
	1. Crown Casino 2. Fantastic Casino 3. Majestic Casino 4. Royal Casino

Total 134

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá.

https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID_PUBLICACION=1005&ID_CATEGORIA=4&ID_SUBCATEGORIA=17

2. Muestra

La muestra será calculada a partir de la población de ciento treinta y cuatro (134) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, empleando la información del Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá.

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó la fórmula con el Software de uso gratuito y libre NETQUEST.

En consecuencia, de lo anterior se tiene que el tamaño de la muestra será de cien (100) grandes empresas de servicios del Distrito de Panamá, basados en la población de ciento treinta y cuatro (134) grandes empresas (con 1,000 o más empleados) con 95% de nivel de confianza, margen de error de 5% y heterogeneidad de 50%.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

A. PERFIL DE LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ SEGÚN SECTOR ECONÓMICO

La primera sección de preguntas de nuestro cuestionario va encaminada a identificar los tipos de empresas de servicios, su número de empleados que es la variable que nos permitió ubicarlas en el rubro de las grandes empresas y los años de servicios que tienen en el mercado de Panamá.

1. Tipo de empresa

Se consideró importante, al momento de determinar los datos a recabar de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, conocer en qué rama económica estaban participando. La clasificación de las áreas económicas se hizo en atención a lo determinado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo de la Contraloría General de la República de Panamá.

A continuación, se presenta el **Cuadro N°2** con los resultados encontrados sobre las empresas seleccionadas con base a las respuestas de las mismas a la primera pregunta del cuestionario aplicado relativa al tipo de empresa. Asimismo, se presentan los mismos hallazgos, en la **Gráfica N°1**.

CUADRO N°2
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE LAS GRANDES EMPRESAS
PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ, SEGÚN
SECTOR ECONÓMICO

Año: 2022

Sector	Número de empresas	%
Financiero	8	8
Hospedaje	11	11
Alimentación	21	21
Educación	6	6
Vestuario	8	8
Salud	8	8
Legales	4	4
Publicidad	2	2
Comunicación	8	8
Transporte	6	6
Seguros	6	6
Tecnología e Informática	6	6
Marítimo	4	4
Inmobiliarias	2	2
Total	100	100

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

A partir de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá encuestadas, tal y como se observa en el **Cuadro N° 2** y en su representación en la **Gráfica N° 1**, veintiuna (21) de éstas, las cuales representan el veintiuno por ciento (**21%**) corresponden al sector económico de alimentos.

En un segundo lugar se ha identificado, entre las grandes empresas privadas de servicios localizadas en el Distrito de Panamá, que once (11) de las mismas, que significan un once por ciento (**11%**) se dedican al

negocio de hospedaje.

En tercer lugar, tenemos los sectores financieros, vestuario, salud y comunicación con ocho (8) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cada uno, lo que significa ocho por ciento **(8%)** en cada uno de estos sectores.

En la cuarta posición en cuanto a número de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá tenemos cuatro (4) sectores que son: educación, transporte, seguros y tecnología de informática, comunicación que cuentan, cada uno con seis (6) empresas de la muestra seleccionada de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá. Cada uno de estos sectores viene, en consecuencia, a representar el seis por ciento **(6%)** del total.

En la quinta posición, se tiene que hay dos sectores que cuentan cada uno con cuatro (4) empresas. Son éstos los sectores de las ramas: legales y marítimo, que aglutinan, en consecuencia, cada uno cuatro por ciento **(4%)**.

Por último, se tiene los sectores de empresas de publicidad e inmobiliarias con dos (2) empresas privadas de servicios cada uno, es decir dos por ciento **(2%)**.

Existe algún grado de correspondencia entre la cantidad de empleo

generado en un sector con el tamaño de las empresas y la participación de éstas en un determinado rubro de la economía.

Hasta el año 2017 las cifras analizadas por MINZER y OROZCO en su estudio denominado **Análisis estructural de la economía panameña: el mercado laboral**, realizado por la CEPAL, los autores indican que los sectores que mayormente apoyaban la generación de empleo eran: comercio local, servicios sociales de no mercado, y otros servicios como: reparación y mantenimiento, informática, contabilidad, servicios domésticos, servicios empresariales, construcción y agricultura.

Se desconoce, en función de qué características, aparte de la generación de empleo, se hizo por MINZER y OROZCO la clasificación de las empresas dado que las mismas no corresponden a la clasificación dada por el Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá que nos fue suministrada para determinar nuestra población y muestra.

A manera de referencia transcribimos lo señalado por MINZER Y OROZCO:

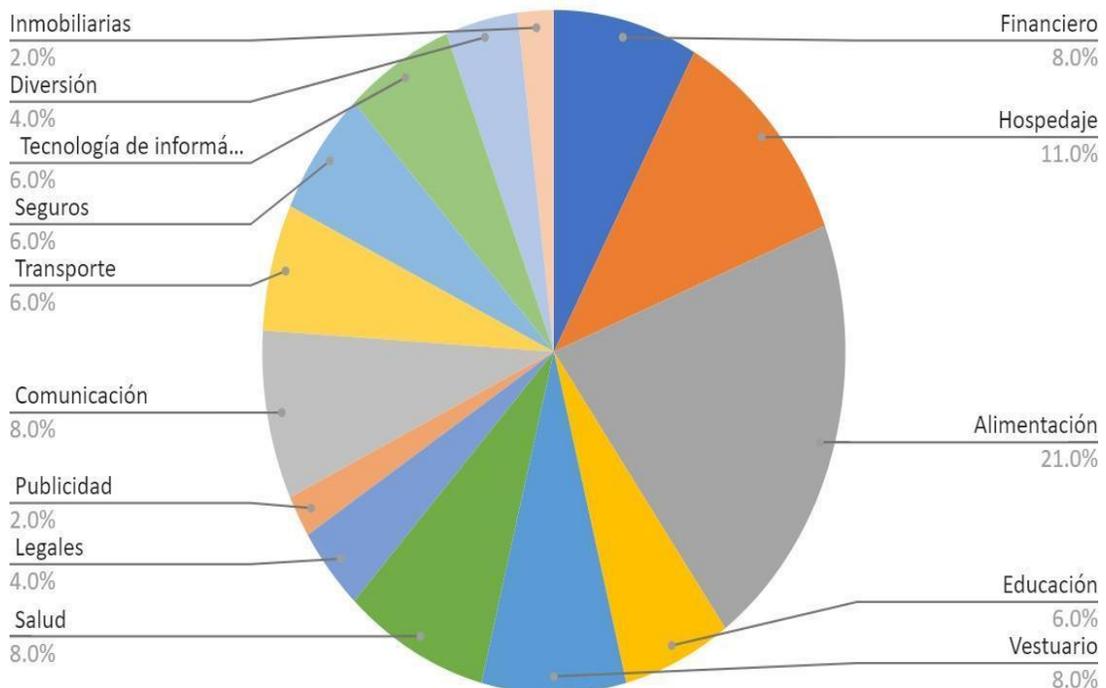
“El nivel de ocupación en Panamá ascendió a poco más de 1,6 millones de personas en 2012. La vocación de la economía panameña hacia los servicios se refleja en su preponderancia en el empleo: comercio local (14,3% del total); servicios sociales de no mercado (11,5%), servicios sociales de mercado (8,1%) y otros servicios, dentro de los cuales se incluyen reparación y mantenimiento, informática, contabilidad, servicios domésticos, y servicios empresariales (14,4%), son los rubros más importantes, junto con la construcción (10,4%) y la agricultura (12,1%). En conjunto, los servicios representan el 71% de la población ocupada y el 47% del valor agregado doméstico generado en la

economía. Por parte de la demanda agregada, el empleo se genera a partir del consumo de los hogares (47,8% del total de la población ocupada en 2012), la formación bruta de capital fijo (19,4%), las exportaciones (18,8%) y el gasto de gobierno (14%).” (Minzer y Orosco, 2017, p. 9)

GRÁFICA N° 1
DISTRIBUCIÓN DE LA MUESTRA DE GRANDES EMPRESAS
PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ SEGÚN
SECTOR ECONÓMICO

Año: 2022

Número



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

2. Número de empleados

El número de empleados que tiene una empresa es una de las variables que nos permite corroborar el tamaño que tiene la misma dentro de un determinado sector de la economía.

En virtud de que en ninguna de las entidades donde se acudió a buscar la clasificación de las empresas en Panamá como: grande, mediana o pequeña, se cuenta con los parámetros para determinar las diferentes categorías, tuvimos que acudir al criterio de número de empleados para identificar las empresas que tipifican como grandes.

En el capítulo referido a la metodología se explicó que la población a estudiar sería de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá en virtud de que la estructuración de un Sistema de Administración de Recursos Humanos que disponga de un mínimo de los subsistemas que componen el mismo no es fácil de encontrar en medianas y menos en las pequeñas y microempresas.

Con el propósito de identificar el universo de las grandes empresas privadas de servicios presentes en el Distrito de Panamá se consideró que la variable fundamental a tomar en consideración sería el número de empleados y para estos efectos se determinó que las empresas que tuviesen 1000 o más empleados tipificarían como grandes empresas.

En el **Cuadro N° 3** al igual que en la **Gráfica N° 2** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre el número de empleados de las grandes empresas privadas de servicios seleccionadas para nuestra investigación de tesis.

CUADRO N° 3
NÚMERO DE EMPLEADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS
PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
 Año: 2022

Número de empleados	Número de empresas	%
1000 a 1500	55	55
1501 a 1600	22	22
1601 a 2000	16	16
2001 a 2500	7	7
2501 a 3000	0	0
Total	100	100

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas del sector servicios del Distrito de Panamá.

A partir del análisis del **Cuadro N° 3** que es el resultado de la tabulación de las respuestas a la pregunta 2 suministradas por los responsables de la Administración de Recursos Humanos de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se conocen que cincuenta y cinco (55) empresas tienen entre mil (1000) a mil quinientos (1500) empleados. Este grupo de empresas viene a representar el cincuenta y cinco por ciento (**55%**) del total de empresas bajo estudio.

En un segundo lugar tenemos un grupo de veintidós (22) empresas que representan el veintidós por ciento (**22%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que cuentan entre mil quinientos uno (1501) a mil seiscientos (1600) empleados.

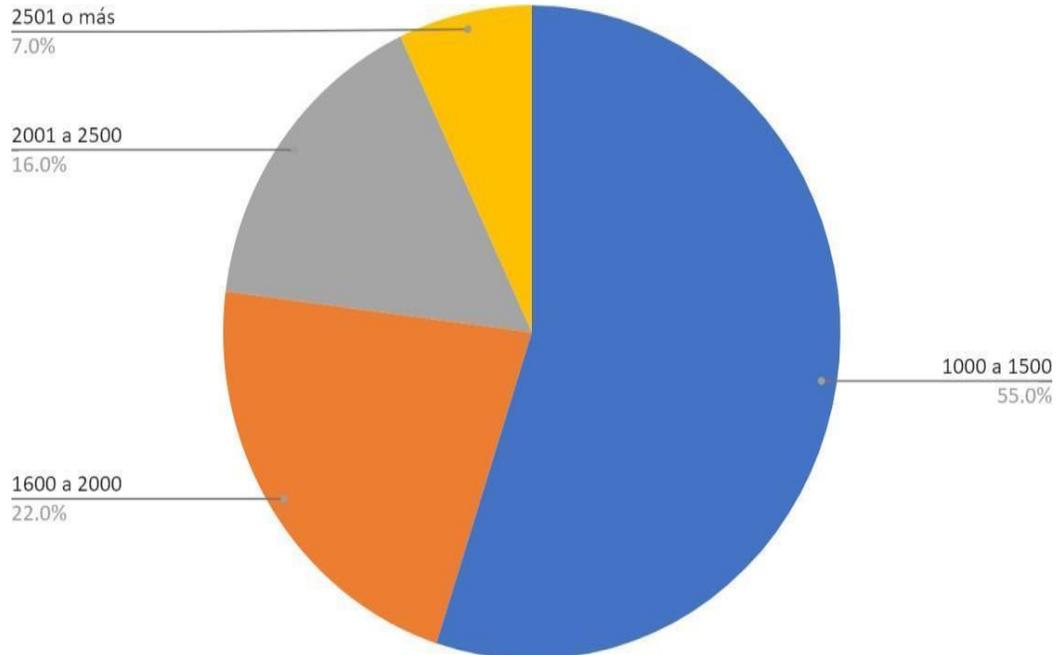
En tercer lugar, se tiene un grupo de dieciséis (16) empresas o sea el dieciséis por ciento (**16%**) de las grandes empresas privadas de servicios

del Distrito de Panamá en las cuales laboran entre mil seiscientos uno (1601) hasta dos mil (2000) personas.

Por último, se encontró que siete (7) empresas para un siete por ciento **(7%)** de la muestra corresponden a grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá donde laboran dos mil uno (2001) a dos mil quinientos (2500) empleados o más.

En el tema relativo al número de empleados PAVIA SÁNCHEZ, BOLÍVAR CRUZ, VISCONTI VAAMONDE, LÓPEZ CALVAJAR y otros, recalcan que el tamaño de la empresa se establece por el número de trabajadores. Al igual los autores ROBBINS y JUDGE, así como MONDRAGÓN PUERTO afirman que la talla de la empresa afecta de manera significativa su estructura organizacional.

GRÁFICA N° 2
NÚMERO DE EMPLEADOS EN LAS GRANDES EMPRESAS
PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
 Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

3. Años de operaciones en el mercado

La antigüedad o años de operaciones de una empresa en un determinado mercado es una variable muy significativa porque todas las empresas atraviesan, al igual que los productos, por ciclos que van desde el surgimiento de la idea, inicio de emprendimiento, crecimiento y maduración e, incluso, algunas pasan después por una transformación para mantenerse, al igual que las personas ágiles y juveniles.

Para los efectos de esta investigación que intenta identificar el grado de desarrollo alcanzado por el Sistema de Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de

Panamá, es muy importante conocer los años de la empresa porque al llegar ésta a su madurez es más probable que hayan alcanzado un mayor crecimiento en su número de empleados y sus sistemas operativos sean, en consecuencia, más complejos, obligándose a desarrollar de manera científica un Sistema de Administración de Recursos Humanos.

En el **Cuadro N°4** al igual que en la **Gráfica N°3** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre los años de operaciones en el mercado de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que participaron en nuestra investigación de tesis.

CUADRO N° 4
AÑOS DE OPERACIONES EN EL MERCADO DE LAS
GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL
DISTRITO DE PANAMÁ

Año: 2022

Años de la empresa en el mercado	Número de empresas	%
1 a 10 años	8	8
11 a 20 años	9	9
21 a 30 años	10	10
31 a 40 años	13	13
41 a 50 años	14	14
51 a 60 años	20	20
61 o más	26	26

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

En el **cuadro N° 4** que es el resultado de la tabulación de las respuestas

a la pregunta 3 suministradas por los responsables de la Administración de Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, se conoce que veinte seis (26) empresas tienen 61 años o más en el mercado. Este grupo de empresas viene a representar el veinte seis por ciento (**26%**) del total de empresas bajo estudio.

En un segundo lugar tenemos un grupo de veinte (20) empresas que representan el veinte por ciento (**20%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que cuentan entre 51 a 60 años en el mercado.

En tercer lugar, se tiene un grupo de catorce (14) empresas o sea el catorce por ciento (**14%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que tienen entre 41 a 50 años en el mercado.

En cuarto lugar, se tiene un grupo de trece (13) empresas, o sea el trece por ciento (**13%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, las cuales cuentan 31 a 40 años en el mercado.

En quinto lugar, se tiene que un grupo de diez (10) empresas o sea el diez por ciento (**10%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con 21 a 30 años en el mercado.

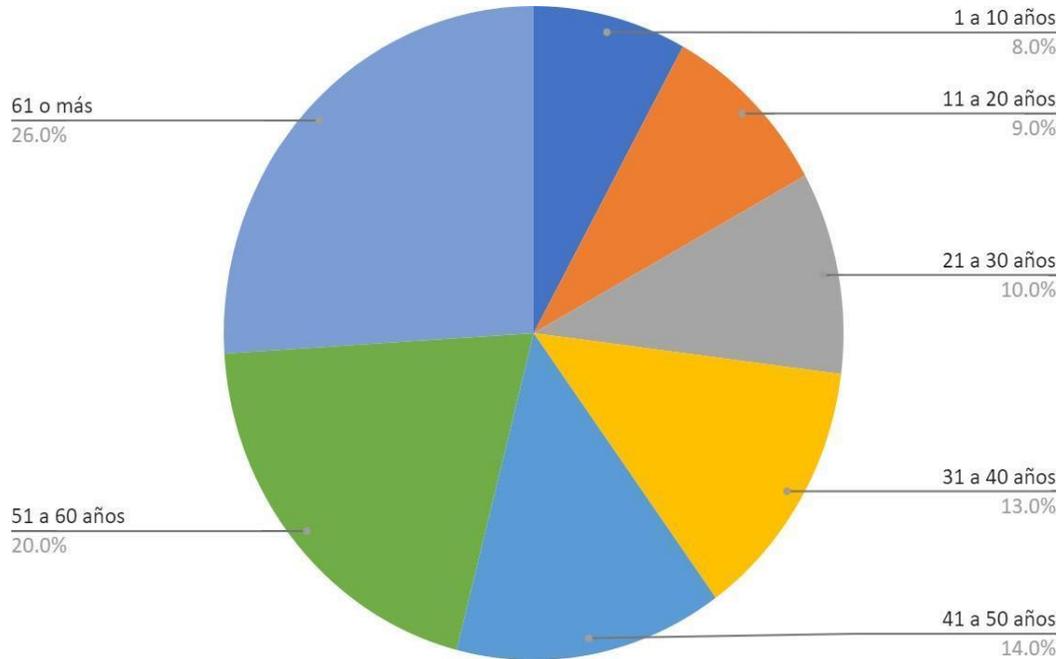
En el sexto lugar se tiene que un grupo de nueve (9) empresas o sea el nueve por ciento (**9%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que tienen de 11 a 20 años en el mercado.

Por último, se encontró que ocho (8) empresas para un ocho por ciento (**8%**) de la muestra corresponden a grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que cuentan con 1 a 10 años en el mercado.

De los datos anteriores se puede concluir que sesenta empresas (60) que representan el sesenta por ciento (**60%**) de la muestra tienen más de cuarenta y un (41) años de operaciones en Panamá. La primera premisa o expectativa que se desprende del anterior hallazgo es que estas empresas cuentan con una solidez y talla que las coloca en una buena situación y experiencia para haber logrado una buena evolución y madurez científica de sus sistemas de Administración de Recursos Humanos.

GRÁFICA N° 3
AÑOS DE OPERACIONES EN EL MERCADO DE LAS
GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL
DISTRITO DE PANAMÁ

Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

B. DATOS RELEVANTES SOBRE EL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

El conjunto de preguntas del cuestionario que pasamos a analizar en esta segunda sección se diseñaron con el propósito de desentrañar algunos datos relevantes sobre el responsable de la Administración de Recursos Humanos que permitieran determinar el perfil de éste en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá y, en consecuencia, dar cumplimiento a nuestro objetivo específico cuatro (4) que se enuncia así: **“Identificar cuál es el perfil académico y profesional del**

responsable de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá”

1. Edad

La edad del responsable de Recursos Humanos es una de las variables que puede garantizar la experiencia, formación y sobre todo capacidades físicas y mentales para poder lograr un nivel de productividad, estas características son las que nos llevarán a obtener el resultado científico.

En el **Cuadro N° 5** al igual que en la **Gráfica N° 4** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre la edad del responsable de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá seleccionadas para nuestra investigación de tesis.

CUADRO N° 5
EDAD DEL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS EN LAS
GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL
DISTRITO DE PANAMÁ
 Año: 2022

Edad	Número de empresas	%
0 a 30 años	17	17
31 a 40 años	35	35
41 a 50 años	35	35
51 a 60 años	10	10
61 a 70 años	3	3
Total	100	100

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

A partir del análisis de los datos recabados, se supo que dos grupos de treinta y cinco (35) responsables de Recursos Humanos tienen entre 31 a 40 años y entre 41 a 50 años. Cada uno de estos grupos de edad viene a representar el treinta y cinco por ciento (**35%**) del total de empresas bajo estudio. Ambos grupos de edad totalizan setenta (70) empleados para un setenta por ciento (**70%**) del total.

En un segundo lugar tenemos el grupo de edades de menos de 30 años donde se encuentran diecisiete (17) responsables de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que representan el diecisiete por ciento (**17%**) de estos.

En tercer lugar, se encuentra el grupo de edades de 51 a 60 años que tiene diez (10) responsables de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá representando el diez por ciento (**10%**) de estos.

Por último, se encontró que sólo tres (3) responsables de Recursos Humanos que representan el tres por ciento (**3%**) de la muestra corresponden al grupo de edades con más de 61 años.

SIVATTE, OLMOS, SIMÓN Y MARTEL en su artículo publicado en la Revista Cuadernos de información económica que lleva por título: **El efecto de la edad, la experiencia y la formación en la productividad laboral** sugieren que los empleados de más edad y con mayor nivel de

formación son claramente más productivos que los jóvenes con menor formación académica. Dicen los autores, al respecto de la edad y la productividad que:

“Los resultados sugieren que los empleados de más edad y con mayor nivel de formación son claramente más productivos que los jóvenes y con menor formación académica. La experiencia también afecta positivamente a la productividad, pero los efectos son mucho menores. Además, los efectos difieren considerablemente según las categorías profesionales.” (Sivatte, Olmos, Simón y Martel, p.13)

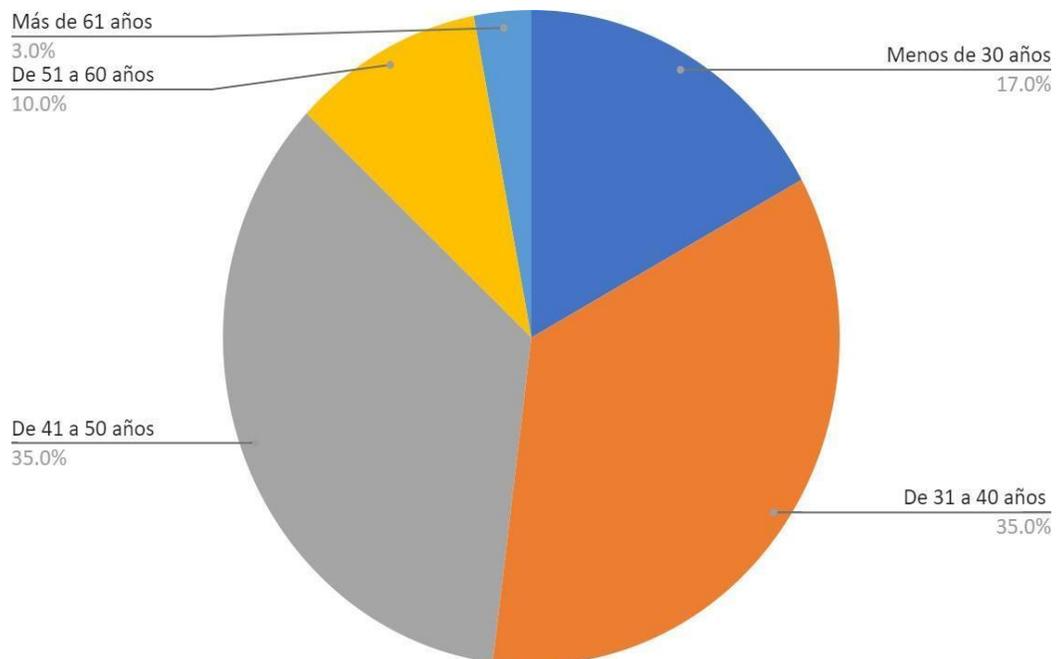
Los resultados de la encuesta aplicada para nuestra tesis doctoral demuestran que el mayor porcentaje de responsables de la Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá caen en edades de 31 a 50 años en donde seguramente ha asegurado un mayor nivel de formación académica y acumulado suficientes experiencias laborales que le permiten alcanzar mayores niveles de profesionalismo y productividad en el desempeño de las funciones inherentes al cargo relativo a la Administración de Recursos Humanos.

Según ROBBINS, es probable que la relación entre la edad y el desempeño en el trabajo sea un tema de importancia creciente durante la década siguiente. Así lo expresa, el autor:

¿Por qué? Existen al menos tres razones. La primera es la creencia, tan extendida, de que el desempeño disminuye con la edad. Sin que importe si esto es verdad o no, mucha gente

lo cree así y actúa en consecuencia. La segunda razón es que la fuerza de trabajo está envejeciendo. La tercera razón es que las leyes de Estados Unidos, para todos los fines, reglamentan el retiro obligatorio. (Robbins, 2009, p. 48)

GRÁFICA N° 4
EDAD DEL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS EN LAS
GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL
DISTRITO DE PANAMÁ
 Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

2. Estado civil

En nuestra investigación, conocer el estado civil de los responsables de Recursos Humanos hoy día en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá nos ayuda, entre otras variables, a determinar el perfil del responsable de Recursos Humanos.

En el **Cuadro N°6** al igual que en la **Gráfica N°5** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre el estado civil de los responsables de los Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá seleccionadas para nuestra investigación de tesis.

CUADRO N° 6
ESTADO CIVIL DE LOS RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS
EN LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL
DISTRITO DE PANAMÁ
Año: 2022

Estado Civil	Número de empresas	%
Soltero	36	36
Casado	46	46
Unido	16	16
Viudo	2	2

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

De las cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá estudiadas, se evidencia, luego de la tabulación de los datos de la variable estado civil, que cuarenta y seis (46) son gerentes casados, lo que representa el cuarenta y seis por ciento (**46%**).

En un segundo lugar se ha identificado, que treinta y seis (36) responsables de Recursos Humanos que laboran en las grandes empresas privadas de servicios localizadas en el Distrito de Panamá que significan el treinta y seis por ciento (**36%**) son solteros.

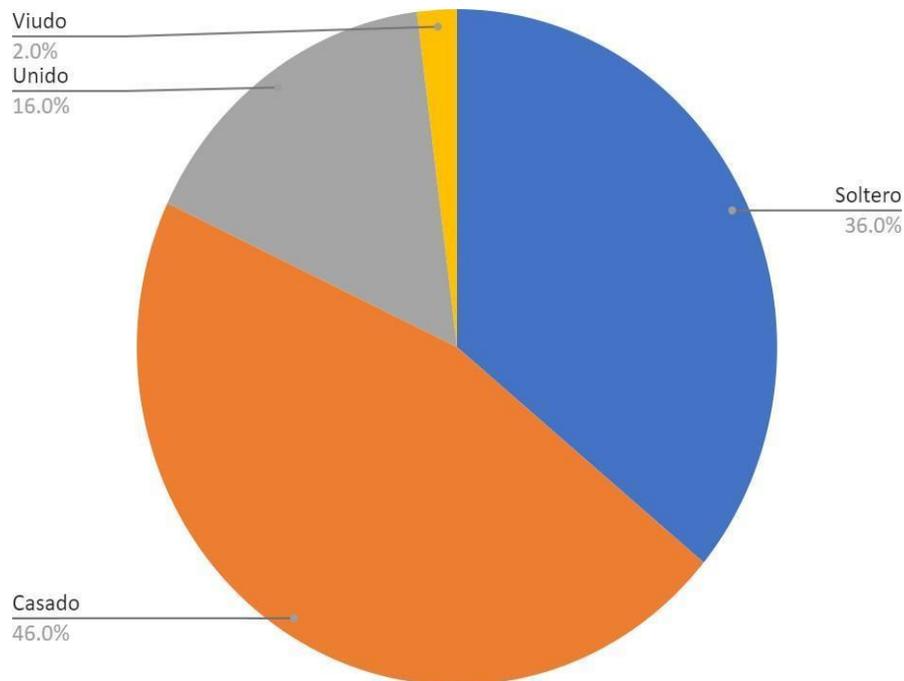
En tercer lugar, tenemos que dieciséis (16) responsables de Recursos Humanos que laboran en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, representados por el dieciséis por ciento **(16%)** son unidos.

Finalmente, se tiene que dos (2) de los responsables de Recursos Humanos que laboran en las empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, o sea sólo dos por ciento **(2%)** son viudos.

Se considera, en este apartado de la investigación referida al estado civil de los responsables de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, vemos los resultados de las investigaciones científicas citadas por Stephen ROBBINS y Timothy JUDGE en su obra Comportamiento Organizacional. Al respecto señalan que:

“El estado civil del trabajador influye en el nivel de satisfacción pues el casado falta menos, pasan por menos rotación y están más satisfechos con su puesto que sus compañeros solteros.” (Robbins Judge, 2009, p. 48)

GRÁFICA N° 5
ESTADO CIVIL DE LOS RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS
EN LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL
DISTRITO DE PANAMÁ
 Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

3. Nivel académico

Otra variable que se consideró importante en nuestra investigación fue el nivel de preparación académica que tienen los responsables de los Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá. Es una variable fundamental en la determinación de su perfil.

En el **Cuadro N° 7** al igual que en la **Gráfica N° 6** que lo ilustra se presentan los resultados encontrados sobre el nivel académico de los

responsables de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá seleccionadas para nuestra investigación de tesis.

CUADRO N° 7
NIVEL ACADÉMICO DE LOS RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS EN LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
 Año: 2022

Nivel Académico	Número de empresas	%
Bachiller	0	0
Estudios incompletos de Licenciatura	0	0
Licenciatura	6	6
Estudios incompletos de Especialización	10	10
Especialización	17	17
Estudios incompletos de Maestría	14	10
Maestría	35	35
Estudios incompletos de Doctorado	11	11
Doctorado	7	7
Total	100	100

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

A partir de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que participaron en la encuesta se pudieron determinar que el nivel académico de los responsables de la Administración de Recursos Humanos es elevado, toda vez que una tercera parte de estos, es decir el treinta y cinco por ciento **(35%)** posee como mínimo una maestría.

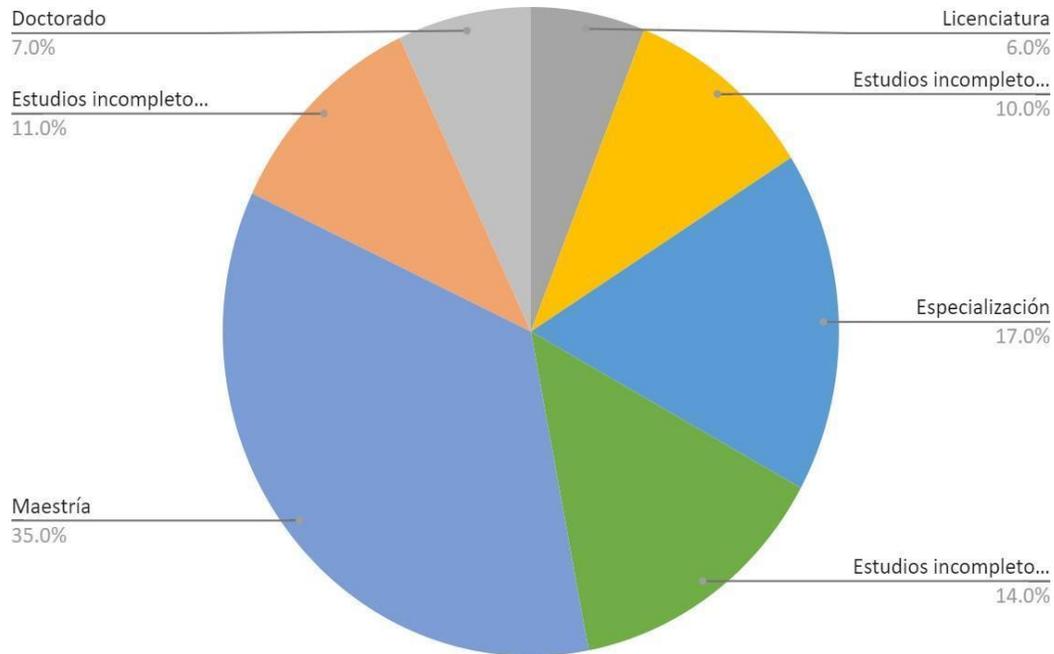
Once (11) de los mismos, que representan el once por ciento **(11%)** poseen estudios incompletos de Doctorado y siete (7) representan el siete por ciento **(7%)** ostentan el grado de Doctor.

En consecuencia, se tiene que un alto porcentaje de los responsables de Recursos Humanos tienen grados académicos elevados que van desde maestría hasta doctorado. Allí se ubican cincuenta y tres (53) de los mismos, representando el cincuenta y tres por ciento **(53%)**.

En la investigación llevada a cabo por SIVATTE, OLMOS, SIMÓN y MARTEL, sobre el nivel académico o formación, éstos evidencian una relación positiva en cuanto a la productividad laboral al cursar grados en el área de conocimiento, ya que se requiere de una inteligencia fluida como también de un proceso de información desarrollada con capacidad intelectual y desenvolvimiento de los conocimientos adquiridos académicamente y el requerimiento de una experiencia elevada en el ámbito laboral. (Sivatte, Olmos, Simón y Martel, p. 14).

Es, por tanto, significativo recalcar, en nuestra investigación; fue importante identificar que los responsables de la Administración de Recursos Humanos poseen una elevada formación académica, como lo indican los autores, porque mejora la ejecución y desempeño de las funciones de mayor jerarquía como lo son los responsables en puestos de trabajos complejos.

GRÁFICA N° 6
NIVEL ACADÉMICO DE LOS RESPONSABLES DE RECURSOS
HUMANOS EN LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE
SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
 Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

4. Área de especialidad

El área de especialidad que tiene el gerente en una empresa es una de las variables que nos permite identificar los conocimientos académicos que éste posee en el área de Administración de Recursos Humanos en cada una de las cien (100) grandes empresas privadas de servicios estudiadas.

En el **Cuadro N°8** al igual que en la **Gráfica N°7** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre el área de especialidad de los gerentes de las grandes empresas privadas de

servicios del Distrito de Panamá seleccionadas para nuestra investigación de tesis.

CUADRO N° 8
ÁREA DE ESPECIALIDAD DE LOS RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS EN LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
 Año: 2022

Área de especialidad	Número de empresas	%
Contabilidad	9	9
Administración de Empresas	14	14
Administración de Recursos Humanos	43	43
Finanzas	7	7
Mercadeo	8	8
Ingeniería Industrial	9	9
Derecho	3	3
Psicología	5	5
Otros	2	2
Total	100	100

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá

En el **Cuadro N° 8** que es el resultado de la tabulación de las respuestas suministradas a la pregunta 7 por los encargados de los Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas del sector servicios del Distrito de Panamá se conoce que cuarenta y tres (43) responsables de Recursos Humanos son Administradores de Recursos Humanos. Este grupo de ejecutivos viene a representar el cuarenta y tres por ciento (**43%**) del total de las empresas bajo estudio.

En un segundo lugar tenemos que en catorce (14) empresas los responsables de la Administración de Recursos Humanos son Administradores de Empresas, siendo el catorce por ciento **(14%)** de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

En tercer lugar, se tienen dos grupos de nueve (9) grandes empresas privadas de servicios o sea el nueve por ciento **(9%)** en las cuales el responsable de la Administración de Recursos Humanos tiene como áreas de especialidad la Contabilidad o la Ingeniería Industrial.

En cuarto lugar, se tiene que ocho (8) responsables de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá o sea el ocho por ciento **(8%)** tienen como área de especialidad el Mercadeo.

En quinto lugar, se identificó un grupo de siete (7) responsables de Recursos Humanos o sea el siete por ciento **(7%)** cuya área de especialidad es Finanzas, en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

En sexto lugar, se tiene que cinco (5) grandes empresas privadas del Distrito de Panamá o sea el cinco por ciento **(5%)** que tienen responsables de la Administración de Recursos Humanos, cuya área de especialidad es Psicología.

En el séptimo lugar se tiene que tres (3) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá o sea el tres por ciento **(3%)** tiene responsables de la Administración de Recursos Humanos cuya especialidad es Derecho.

Por último, se encontró que dos (2) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá tienen responsables de Administración de Recursos Humanos de otras áreas de especialidad.

Según los autores SIVATTE, OLMOS, SIMÓN y MARTEL en los resultados de su investigación en relación con el área de especialidad y estudios académicos universitarios, manifiesta que el título que presentan los responsables en las empresas del talento humano son conocimientos generales de carreras universitarias, entre esas especialidades se encuentran la Administración de Recursos Humanos.

En los resultados en cuanto al área de especialidad, se logra observar que el mayor porcentaje de los ejecutivos que dirigen el área que estamos estudiando es, precisamente, Administración de Recursos Humanos.

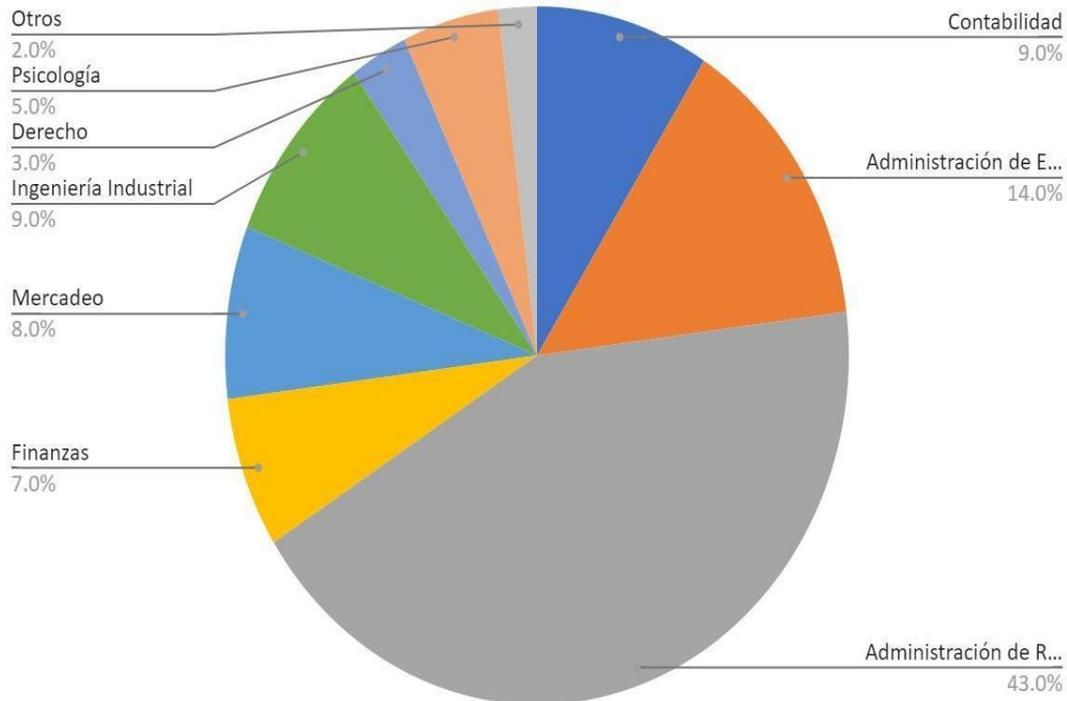
Esto pone de relieve el hecho de que, a diferencia de lo que ocurría hace varias décadas atrás donde el cargo de Administrador de Recursos Humanos era ocupado por contadores o abogados, ahora las empresas están reconociendo que el responsable del cargo de Recursos Humanos, debe ser un especialista en esta disciplina.

Lo expresado por Ramón VALLE CABRERA y otros coincide con lo que hemos señalado líneas arriba, cuando dicen:

“La especificidad del conocimiento viene determinada y es una consecuencia de su vinculación a actividades concretas y necesarias para el funcionamiento de la organización, [...]Se puede, por tanto, aceptar que, para una organización, el valor añadido y la importancia de las personas con un conocimiento específico son mayores que los de aquellas que tienen un conocimiento general, al estar este distribuido ampliamente en la organización y ser fácil de conseguir, además de aplicarse a tareas con una definición amplia.

Si el conocimiento específico de la persona está, como hemos señalado antes, directamente vinculado con la actividad económica de la empresa o más concretamente con sus actividades nucleares, puede entenderse que la mejora de la empresa pasa por la profundización y mejora de dicho conocimiento. Por tanto, la inversión en su desarrollo será fundamental para la competitividad de la empresa. Así, la formación para ampliar el capital humano especialista busca una mayor profundidad en las competencias que requiere la organización. Dicha formación tendrá, lógicamente, un peso y un contenido diferente de aquella que trata de transmitir unos conocimientos.” (Valle et al, 2018, p. 39).

GRÁFICA N° 7
ÁREA DE ESPECIALIDAD DE LOS RESPONSABLES DE
RECURSOS HUMANOS EN LAS GRANDES EMPRESAS
PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
 Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

5. Género

El género es una de las variables que nos permite definir el perfil y conocer quién ocupa el cargo de gerente o está al frente de las empresas en la función de Administración de Recursos Humanos.

En el **Cuadro N°9** al igual que en la **Gráfica N°8** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre el género de los responsables de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

CUADRO N° 9
GÉNERO DE LOS RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS EN
LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL
DISTRITO DE PANAMÁ
 Año: 2022

Género	Número de empresas	%
Femenino	48	48
Masculino	52	52
Total	100	100

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

De la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se pudieron conocer que cincuenta y dos (52) responsables de la Administración de Recursos Humanos corresponden al género masculino. Este grupo de empresas viene a representar el cincuenta y dos por ciento (**52%**) del total de empresas bajo estudio.

En un segundo lugar tenemos un grupo de cuarenta y ocho (48) responsables de la Administración de Recursos Humanos de las empresas bajo estudio representan el cuarenta y ocho por ciento (**48%**) son del género femenino.

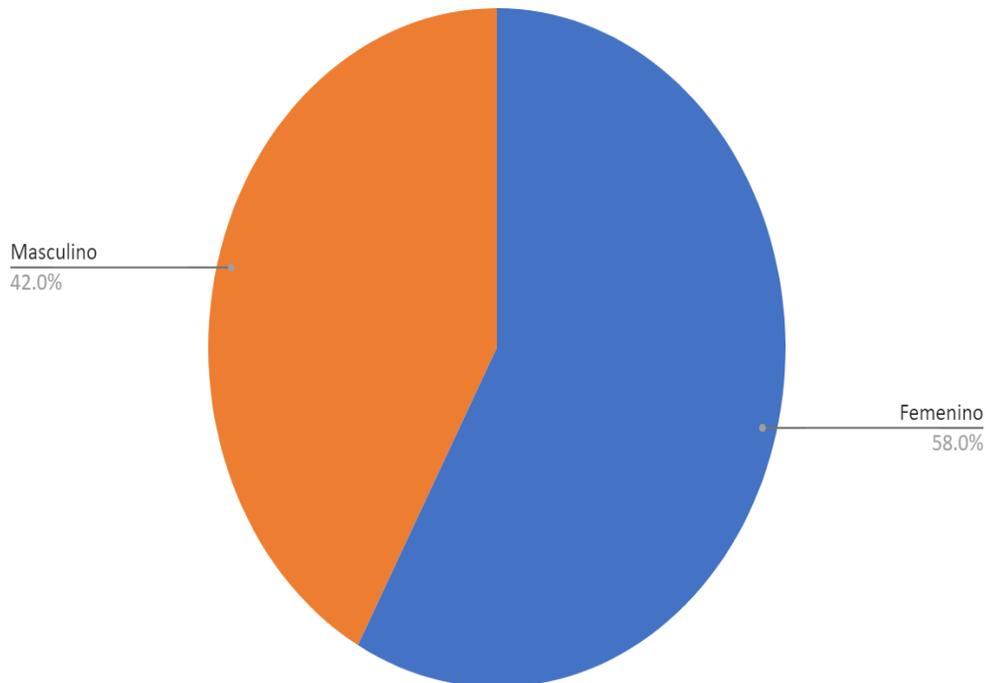
Según los siguientes autores SIVATTE, OLMOS, SIMÓN Y MARTEL en el ámbito empresarial el género que refleja la mayor participación en los cargos directivos de Recursos Humanos son los del género masculino tal cual lo arroja nuestra investigación.

Según se apreció en los resultados de nuestra investigación la brecha entre

hombres y mujeres ejecutivas en el área de Recursos Humanos se ha seguido cerrando sobre todo porque ilustres teóricos e investigadores de este campo disciplinar determinan que no hay diferencias sustanciales en el desempeño laboral según género. Veamos a continuación lo señalado por Stephen ROBBINS Y Timothy JUDGE:

“Las evidencias sugieren que es mejor comenzar por reconocer que hay pocas, si existe alguna, diferencias importantes entre hombres y mujeres que influyan en su desempeño laboral.” (Robbins y Judge, 2009, p. 50)

GRÁFICA N° 8
GÉNERO DE LOS RESPONSABLES DE RECURSOS HUMANOS EN
LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL
DISTRITO DE PANAMÁ
Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

6. Años de experiencia laboral en la empresa

Los años de experiencia laboral que tienen los responsables de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, es otra de las variables que nos permite conformar el perfil de este ejecutivo.

En el **Cuadro N°10** al igual que en la **Gráfica N°9** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre años de experiencia laboral en su empresa de los responsables de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá seleccionadas para nuestra investigación de tesis.

CUADRO N° 10
AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL DEL RESPONSABLE DE
RECURSOS HUMANOS EN LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS
DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
 Año: 2022

Años de experiencia laboral	Número de empresas	%
Menos de 5 años	14	14
De 5 a 10 años	32	32
De 11 a 15 años	30	30
De 16 a 20 años	18	18
De 21 y más	6	6
Total	100	100

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

En el **Cuadro N° 10** que es el resultado de la tabulación de las respuestas

a la pregunta N° 9 suministradas por los encargados de los Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se observaron que treinta y dos (32) responsable de Recursos Humanos tienen entre 5 a 10 años de experiencia en la empresa. Este grupo de ejecutivos viene a representar treinta y dos por ciento (**32%**) del total de empresas bajo estudio.

En un segundo lugar tenemos un grupo de treinta (30) responsables de Recursos Humanos que representan el treinta por ciento (**30%**) de aquellos que laboran en las grandes empresas de servicios del Distrito de Panamá cuentan entre 11 a 15 años de experiencia en su organización.

En tercer lugar, se tiene un grupo de dieciocho (18) responsables de Recursos Humanos o sea el dieciocho por ciento (**18%**) de aquellos que laboran en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con 16 a 20 años de experiencia en sus organizaciones.

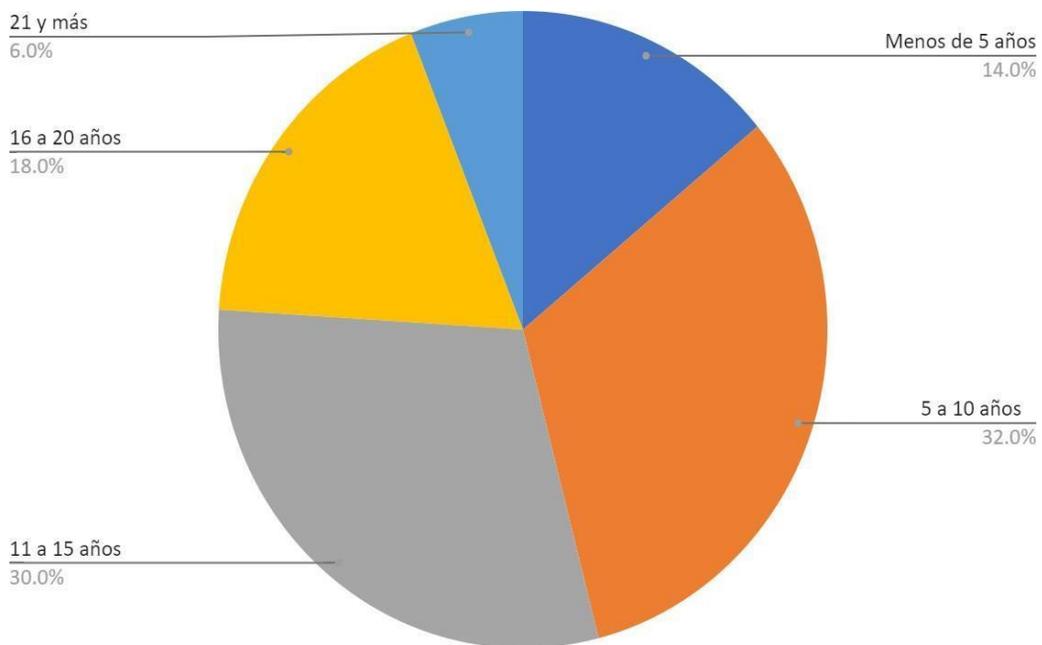
En cuarto lugar, se tiene un grupo de catorce (14) responsables de Recursos Humanos o sea el catorce por ciento (**14%**) de aquellos que trabajan en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con menos de 5 años de experiencia en sus empresas.

Por último, se encontró que seis (6) responsables de Recursos Humanos para un seis por ciento (**6%**) de la muestra tienen 21 años y más de

experiencia en la empresa donde laboran.

SIVATTE, OLMOS, SIMÓN Y MARTEL en las derivaciones de su investigación confirman que los años de experiencia en la organización aumentan considerablemente la cifra de ventas y consiguen mayor productividad.

GRÁFICA N° 9
AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL DEL RESPONSABLE DE
RECURSOS HUMANOS EN LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS
DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
 Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

7. Título del cargo que desempeña el responsable de Recursos Humanos

El título de cargo que desempeña el responsable de Recursos Humanos es una variable importante que permite determinar el nivel de avance que haya podido alcanzar la Gestión de Recursos Humanos en una organización.

En el **Cuadro N°11** al igual que en la **Gráfica N°10** que lo representa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre el cargo que ocupa el encargado de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

CUADRO N° 11
CARGO QUE DESEMPEÑA EL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS EN LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
Año: 2022

Cargo que desempeña	Número de empresas	%
Gerente de Recursos Humanos	20	20
Vicepresidente de Recursos Humanos	7	7
Director de Recursos Humanos	20	20
Encargado de Recursos Humanos	11	11
Jefe de Recursos Humanos	18	18
Analista de Recursos Humanos	10	10
Operativo de Recursos Humanos	10	10
Otro	4	4
Total	100	100

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Dado el resultado de la tabulación de las respuestas a la pregunta 10 suministradas por los responsables de los Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se observan que en dos grupos de veinte (20) empresas que totalizan cuarenta (40) el responsable de Recursos Humanos tiene cargos denominados como Director de Recursos Humanos o Gerente de Recursos Humanos. Estos dos grupos de empresas vienen a representar el cuarenta por ciento (**40%**) del total de empresas bajo estudio.

En un segundo lugar tenemos un grupo de dieciocho (18) empresas que representan el dieciocho por ciento (**18%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá en las cuales el responsable de Recursos Humanos tiene un cargo de jefe de Recursos Humanos.

En tercer lugar, se tiene un grupo de once (11) empresas, o sea el once por ciento (**11%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, donde el responsable de Recursos Humanos se le llama solamente encargado de Recursos Humanos.

En cuarto lugar, se tiene dos grupos de diez (10) empresas que totalizan veinte (20) y representan el veinte por ciento (**20%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá en las cuales los responsables de Recursos Humanos tienen el cargo de analista u operativo de Recursos Humanos.

En el quinto lugar se tiene que en un grupo de siete (7) empresas o sea el siete por ciento (7%) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá en las cuales la responsabilidad de Recursos Humanos recae en el cargo de vicepresidente de Recursos Humanos.

Los títulos de cargos que con mayor frecuencia se encuentran en la muestra estudiada para determinar al responsable de Recursos Humanos son Gerente o Director de Recursos Humanos. Este hallazgo coincide con lo expresado por: William WERTHER y Keith DAVIS en su obra, de la siguiente manera:

“En el departamento de recursos humanos se establece una jerarquía de puestos. Las funciones del puesto de mayor importancia varían de una a otra organización. Cuando el departamento se establece por primera vez, con frecuencia se da a la persona que lo encabeza el nombramiento de gerente de recursos humanos, o de gerente de capital humano.”

Como integrantes de un departamento de servicio, los gerentes de recursos humanos y los especialistas que los apoyan no tienen la autoridad de dirigir otros departamentos. En su lugar, ejercen autoridad corporativa, que es la facultad de asesorar, no de dirigir, a otros gerentes.” (Werther; Davis, 2008, p.18).

Al concluir el análisis de la pregunta diez (10) del cuestionario, referida al cargo del responsable de Recursos Humanos podemos informar que el primer objetivo específico de nuestra investigación se pudo alcanzar. Este dice: **¿Existe una unidad administrativa responsable de la Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas**

privadas de servicios del Distrito de Panamá?

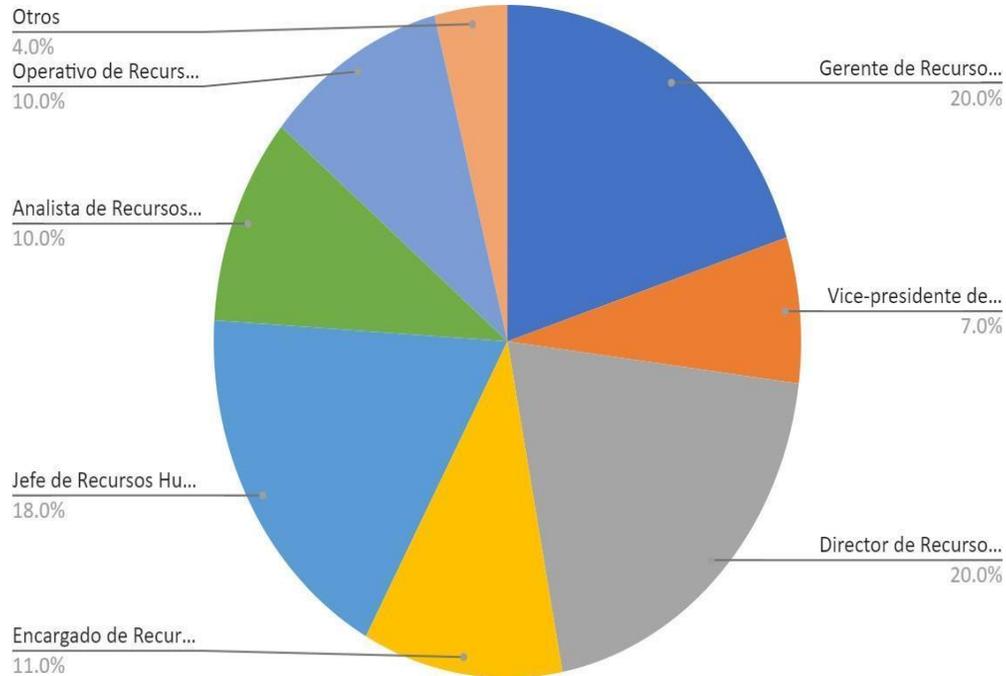
La identificación, en la muestra estudiada, de que todas las empresas analizadas cuentan con un responsable de la Administración de Recursos Humanos es una prueba fehaciente de que en las mismas se desarrolla la función estudiada. Más adelante analizaremos las preguntas relativas a la existencia en las empresas de actividades de Administración de Recursos Humanos que es un conjunto de preguntas que permiten también corroborar otros objetivos, además de confirmar o refutar la hipótesis de trabajo.

Observamos que el objetivo comienza a cumplirse en tanto que el cien por ciento (100%) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con un responsable de Recursos Humanos. Los cargos que estos ocupan van desde los más simples que son Analista de Recursos Humanos u Operativo de Recursos Humanos hasta los de más alta jerarquía como lo son: vicepresidente, Gerente o Director de Recursos Humanos.

Ya sea con un título o con otro no se encontró ninguna empresa que no contara con una unidad responsable de la Administración de Recursos Humanos.

GRÁFICA N° 10
CARGO QUE DESEMPEÑA EL RESPONSABLE DE RECURSOS
HUMANOS EN LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE
SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ

Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

C. PERFIL DEL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS DE LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ

Con miras a dar cumplimiento al objetivo específico N° 4 de nuestro diseño de investigación se debe presentar, luego del análisis de los resultados de la encuesta llenada por los responsables de la Administración de Recursos Humanos, en las grandes empresas de servicios del Distrito de Panamá, un perfil académico y profesional del mismo.

Para tales efectos se han resumido las variables fundamentales que nos permiten delimitar el perfil en el **Cuadro N° 12** que se presenta a continuación.

CUADRO N° 12
PERFIL DEL RESPONSABLE DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
 Año: 2022

VARIABLE	RANGO	NÚMERO DE PERSONAS	%
Edad	31-50	70	70
Estado civil	Casado	46	46
Nivel académico	Maestría	35	35
Área de especialidad	Administración de Recursos Humanos	43	43
Género	Masculino	52	52
Años en la empresa	5-15 años	62	62
Título del cargo que desempeña	Gerente o Director de Recursos Humanos	47	47

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicio del Distrito de Panamá.

A partir del análisis del **Cuadro N° 12** se puede determinar que en un cincuenta y dos por ciento (**52%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá el responsable de la Administración de Recursos Humanos es un varón, con una edad que oscila entre 31 a 50 años en un setenta por ciento (**70%**) de los casos y un cuarenta y seis por ciento (**46%**) de ellos es casado. Por otro lado, se tiene que un treinta y cinco por ciento (**35%**) ha alcanzado una maestría en Administración de Recursos Humanos y lleva entre 5 a 15 años de experiencia en la empresa en un sesenta y dos por ciento (**62%**) de las empresas estudiadas y el título del cargo que desempeña en la empresa es Gerente o Director de

Recursos Humanos en un **(47%)**.

Un elemento muy importante del perfil del responsable de la Administración de Recursos Humanos, que correlaciona con la respuesta al objetivo específico uno (1) de nuestra tesis así como con la hipótesis de trabajo que era determinar la existencia de una unidad responsable de la Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicio del Distrito de Panamá (lo cual se corroboró en un ochenta y cuatro **(84%)** de estas empresas) es que en cuanto al responsable de la Administración de Recursos Humanos se determinó que en un cuarenta y siete por ciento **(47%)** de las empresas su cargo es denominado ya sea como Vicepresidente, Gerente o Director de Recursos Humanos, aportando a esta función las más altas jerarquías ocupacionales.

D. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La tercera sección del cuestionario de la encuesta aplicada constituido por las preguntas once (11) hasta la veintisiete (27) tienen el fin de recabar la información que nos ayude a dar cumplimiento a los objetivos uno (1), dos (2), tres (3) y cinco (5) de nuestra tesis que se plantearon así:

“1. Determinar si existe una unidad administrativa responsable de Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

2. Identificar si al existir una unidad responsable de la Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del

Distrito de Panamá, si es ésta de línea o de staff.

3. Describir los subsistemas de Administración de Recursos Humanos que tienen las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá y cuál es el nivel de desarrollo de los mismos.

5. Elaborar una taxonomía o categorización de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, según el nivel de desarrollo de su sistema de Administración de Recursos Humanos.”

10. Función Línea o Staff

La función de Administración de Recursos Humanos que tiene una empresa es una de las variables que nos permite determinar el nivel que ésta ha llegado a ocupar en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

CUADRO N° 13
FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS
GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO
DE PANAMÁ
 Año: 2022

Función de Administración de Recursos Humanos	Número de empresas	%
Línea (funcional)	73	73
Staff (asesoría)	27	27
Total	100	100

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

En el **Cuadro N° 13** que es el resultado de la tabulación de las respuestas a la pregunta 11 suministradas por los responsables de Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se aprecian que setenta y tres (73) empresas tienen función lineal en estas. Este grupo de empresas viene a representar el setenta y tres por ciento (**73%**) del total de empresas bajo estudio.

En segundo lugar, tenemos un grupo de veintisiete (27) empresas que representan el veintisiete por ciento (**27%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá en las cuales la Gestión de Recursos Humanos es de asesoría o staff.

Los encontrados en nuestra investigación demuestran que la mayoría de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá han determinado ubicar la Administración de Recursos Humanos en un nivel de línea lo que implica, tal y como lo indican KOONTZ, WEIHRICH y CANNICE que los responsables de esta función tendrían la facultad de ejecutar porque no tienen que estar dependiendo de que los ejecutivos de línea los escuchen y acepten sus recomendaciones.

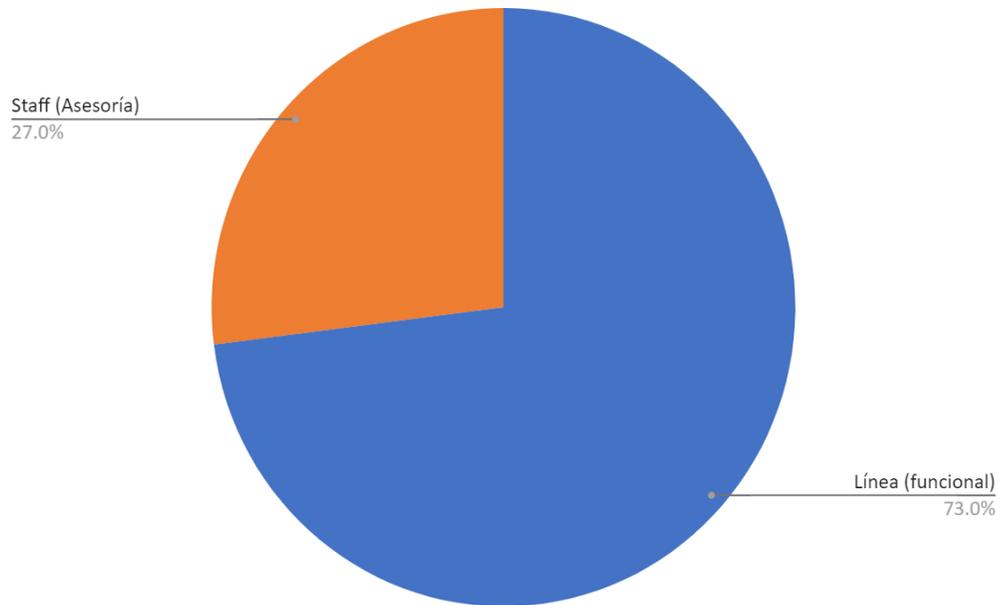
Para que las empresas hoy día puedan ser competitivas deben robustecer a cada uno de los responsables de Recursos Humanos para lograr una mejor calidad de servicio, más personal capacitado, menos rotación de

personal y mayores niveles de productividad.

En la pregunta 11 del cuestionario aplicado que se expresó así: **“La función de Administración de Recursos Humanos, en su empresa, se encuentra a nivel de: 11.1 Lineal (funcional) 11.2 Staff (asesoría)”** que ha sido analizada en esta sección de la tesis nos permite dar respuesta al objetivo específico dos (2) de nuestra tesis que es: **¿De existir una unidad responsable de la Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas del Distrito de Panamá, es ésta de línea o de staff?**

El análisis de resultados permitió identificar que el setenta y tres por ciento **(73%)** de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá no sólo cuentan con una unidad responsable de la Administración de Recursos Humanos, sino que la han ubicado a nivel de línea.

GRÁFICA N° 11
FUNCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN
LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL
DISTRITO DE PANAMÁ
 Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

3. Sistema de Administración de Recursos Humanos

El diseño de las preguntas del cuestionario que hemos aplicado en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá desde la pregunta 11 hasta la 27 nos permitirá hacer el diagnóstico del Sistema de Recursos Humanos, pudiendo con ellas determinar la existencia o no de cada uno de los ocho (8) subsistemas con que debe contar la Administración de Recursos Humanos sino poder, además, determinar su nivel de desarrollo.

La pregunta 12 que se analiza a continuación es genérica porque busca conocer si las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de

Panamá realizan alguna actividad de cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos.

Las actividades de Administración de Recursos Humanos en una empresa son las principales variables que nos permiten identificar el nivel de avance que ha logrado el ejercicio de este campo disciplinar en la práctica y del reconocimiento de este en el mundo de los negocios.

En el **Cuadro N°14** al igual que en la **Gráfica N°12** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre las actividades que llevan a cabo los directores de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá seleccionadas para nuestra investigación de tesis.

CUADRO N° 14
ACTIVIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN
LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL
DISTRITO DE PANAMÁ
 Año: 2022

Actividades de Administración de Recursos Humanos	Número de empresas	%
Reclutamiento y Selección	83	83
Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos	86	86
Administración de las Remuneraciones	82	82
Evaluación del Desempeño	89	89
Normas y Relaciones Laborales	61	61
Planificación de Recursos Humanos	82	82
Capacitación y Desarrollo	79	79
Comportamiento organizacional (incentivos, motivación, beneficios, etc.)	81	81

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

El resultado de la tabulación de las respuestas a la pregunta 12 suministradas por los encargados de Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá permiten observar, en primer lugar, que todas las empresas tienen alguna, varias o todas de las actividades correspondientes al Sistema de Administración de Recursos Humanos. Se encontró que ochenta y nueve (89) de las empresas encuestadas tienen actividades correspondientes al subsistema de Evaluación del Desempeño. Este grupo de empresas viene a representar el ochenta y nueve por ciento **(89%)** del total de empresas bajo estudio. Esto significa que la gran mayoría de las cien (100) empresas de nuestra investigación presentan, mayormente, al área de evaluación del desempeño.

En segundo lugar, se tiene que un grupo de ochenta y seis (86) empresas o sea el ochenta y seis por ciento **(86%)** de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá desarrollan actividades que corresponden al subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos.

En tercer lugar, tenemos un grupo de ochenta y tres (83) empresas que representan el ochenta y tres por ciento **(83%)** que declararon tener actividades que son propias del subsistema de Reclutamiento y Selección. A partir de este dato se puede inferir que las otras diecisiete (17) empresas tienen outsourcing de esta función.

En cuarto lugar, se encontró que ochenta y dos (82) empresas para ochenta y dos por ciento (**82%**) tienen actividades tanto del subsistema Administración de las Remuneraciones como de Planificación de Recursos Humanos. Lo anterior significa que dieciocho (18) empresas deben acudir a servicios de outsourcing para su planilla.

En un quinto lugar, se tiene un grupo de ochenta y uno (81) empresas o sea el ochenta y uno por ciento (**81%**) que tienen actividades del subsistema de Comportamiento Organizacional (incentivos, motivación, beneficios, etc.).

En un sexto lugar, se tiene un grupo de setenta y nueve (79) empresas o sea el setenta y nueve por ciento (**79%**) que ejecutan actividades que son propias del subsistema de Capacitación y Desarrollo.

En el último lugar se encontró que sesenta y un (61) empresas o sea el sesenta y un por ciento (**61%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá desarrollan actividades que corresponden al subsistema Normas y Relaciones Laborales.

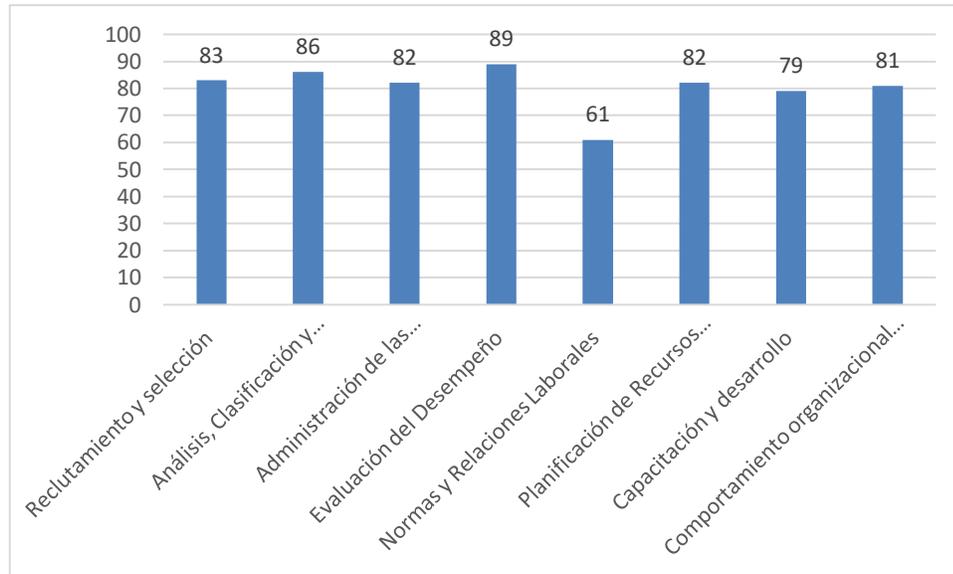
Todas las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá han dado un horizonte positivo al demostrar que realizan actividades en cada uno de los subsistemas de Administración de Recursos Humanos. VELÁZQUEZ Y GUZMÁN, en los apuntes: **Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos**, manifiestan la importancia de integrar en

la empresa cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos:

“Esto es crucial para el sistema de GRH que debe integrarse, por los siguientes subsistemas: Subsistema de puestos e incorporando funciones de modificaciones permanentes. Cargos: mejora, encargado control y de la definición mantenimiento y de los perfiles susceptibles a genéricos, cambios o Subsistema de entrenamiento y desarrollo: entendiendo por entrenamiento no solo la formación para llevar a cabo su labor en el puesto sino también, permitir desarrollar las habilidades necesarias en el trabajador para mejorar las operaciones y equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto los cambios en las estructuras de trabajo. Subsistema de retribución y reconocimiento: debiendo estructurarse sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de capacidad desarrollada. Este nuevo enfoque es una ruptura del modelo tradicional y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa. Subsistema de evaluación: incluye evaluar la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo con iniciativas propias.

Subsistema de selección: consiste en la búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa (Planificación de largo alcance) haciendo énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no sólo en sus habilidades en el momento dado.”
(Velázquez et al, 2009, p.3)

GRÁFICA N° 12
ACTIVIDADES DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN
LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIO DEL DISTRITO
DE PANAMÁ
 Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

A partir de la pregunta 13 hasta la 27 del cuestionario que se aplicó a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se busca detallar la científicidad que caracteriza cada una de las actividades desarrolladas en cada subsistema de Administración de Recursos Humanos por estas empresas.

3.Subsistema de Reclutamiento y Selección de Recursos

Humanos

3.1 Fuentes, recursos y medios para la búsqueda de candidatos

Las fuentes, recursos y medios que tiene una empresa para la búsqueda de sus talentos humanos es una de las variables que nos permite analizar

en gran medida, la científicidad del proceso en las grandes empresas privadas de servicio del Distrito de Panamá.

En el **Cuadro N° 15** al igual que en la **Gráfica N° 13** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre las fuentes, recursos y medios para buscar candidatos de las grandes empresas del sector servicios del Distrito de Panamá seleccionadas para nuestra investigación de tesis.

CUADRO N° 15
FUENTES, RECURSOS Y MEDIOS UTILIZADOS POR LAS GRANDES
EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
PARA EL RECLUTAMIENTO
 Año: 2022

Fuentes, recursos y medios	Número de empresas	%
Internet	65	65
Universidades	38	38
Asociaciones profesionales	52	52
Avisos de periódicos	7	7
Referencias de empleados	40	40

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

El resultado de la tabulación de las respuestas a la pregunta 13 suministradas por los responsables de Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá permiten determinar que sesenta y cinco (65) empresas buscan candidatos a través del internet. Este grupo de empresas viene a

representar sesenta y cinco por ciento **(65%)** del total de empresas bajo estudio, demostrando así que es la de mayor preferencia.

En segundo lugar, tenemos un grupo de cincuenta y dos (52) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que representan el cincuenta y dos por ciento **(52%)** utilizan para la búsqueda de su talento humano a las asociaciones profesionales.

En tercer lugar, se tiene un grupo de cuarenta (40) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, o sea el cuarenta por ciento **(40%)** que se apoyan en sus propios empleados para que recomienden a los nuevos recursos humanos que se van a contratar.

En cuarto lugar, se tiene un grupo de treinta y ocho (38) empresas o sea el treinta y ocho por ciento **(38%)** de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que buscan sus candidatos a través de ferias empleo de universidades.

Por último, se encontró que siete (7) empresas para el siete por ciento **(7%)** de la muestra de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que utilizan avisos de periódicos para buscar candidatos.

En los procesos de reclutamiento, la fuente más sobresaliente es el

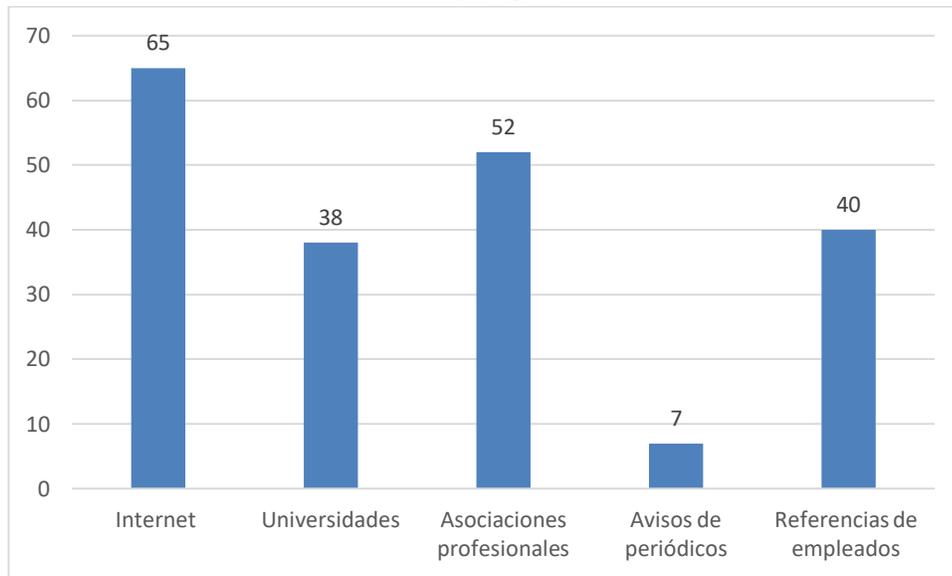
internet. Se ha detectado por PALMA RAMOS 2012, p. 63, qué es el canal más utilizado porque es donde el candidato tiene la mejor viabilidad de introducir su currículum, según las competencias que posee y así competir.

El mayor porcentaje de las fuentes, recursos y medios a los que recurren las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá para buscar candidatos es el internet, el mismo tiene un gran impacto por la agilidad y efectividad que aporta al departamento de Recursos Humanos.

Al respecto, TARANGO, expresa que:

“En los últimos años el Internet se ha convertido en uno de los canales más utilizados por las empresas para el reclutamiento de candidatos, sobre todo entre el sector joven de la población, mucho más familiarizado con el uso de esta herramienta. Las ventajas que ofrece este canal son elevadas: rapidez y agilidad del proceso con reducido impacto económico en la cuenta de resultados, posibilidad de divulgar con mayor grado de detalle las características del puesto vacante y las cualidades demandadas, proceso apoyado en la existencia de portales de empleo que mejoran la difusión y el acceso a la oferta, etc.” (Tarango, 2014, p. 12)

GRÁFICA N° 13
FUENTES, RECURSOS Y MEDIOS UTILIZADOS POR LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
PARA EL RECLUTAMIENTO
 Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

3.2 Técnicas de selección utilizadas

La utilización de técnicas de selección del talento humano es un elemento que nos ayuda a ponderar o confirmar la presencia y funcionalidad del Subsistema de Reclutamiento y Selección en una empresa.

La técnica de selección más utilizada por las empresas es la entrevista, misma que brinda información directa del solicitante con un alto porcentaje de expectativa que este puede cumplir las expectativas del cargo (Palma Ramos, 2012, p. 12)

Seguidamente pasaremos a analizar los resultados encontrados:

CUADRO N° 16
TÉCNICAS DE SELECCIÓN UTILIZADAS POR LAS
GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL
DISTRITO DE PANAMÁ
 Año: 2022

Técnica de selección	Número de empresas	%
Solicitudes de Empleo	29	29
Cartas de Recomendación	41	41
Entrevistas de Selección	64	64
Curriculum Vitae	56	56
Pruebas Técnicas	52	52
Pruebas Psicológicas	46	46

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

En el **Cuadro N°16** al igual que en la **Gráfica N°14** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre las técnicas para seleccionar a los colaboradores por las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá seleccionadas para nuestra investigación de tesis.

En primer lugar, se observa que de cien (100) grandes empresas privadas del sector servicios del Distrito de Panamá hay sesenta y cuatro (64) que utilizan la entrevista de selección como método de selección del mejor candidato. Este grupo de empresas viene a representar el sesenta y cuatro por ciento (**64%**) del total de empresas bajo estudio. Lo anterior no significa que, además de esta técnica la empresa pueda estar, paralelamente, usando otras técnicas.

En un segundo lugar tenemos cincuenta y seis (56) empresas que representan el cincuenta y seis por ciento (**56%**) que usan el curriculum vitae como técnica de selección.

En un tercer lugar tenemos cincuenta y dos (52) empresas que representan el cincuenta y dos por ciento (**52%**) que aplican pruebas en sus procesos de selección.

Seguidamente tenemos que un grupo de cuarenta y seis (46) empresas o sea el cuarenta y seis por ciento (**46%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá utiliza pruebas psicológicas.

También se observó que un grupo de cuarenta y un (41) empresas, o sea el cuarenta y uno por ciento (**41%**) utiliza las cartas de recomendación como instrumento para determinar una selección de su talento humano.

Por último, se encontró que veintinueve (29) empresas para veintinueve por ciento (**29%**) de la muestra corresponden a solicitudes de empleo en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

La autora BAZÁN DE FRANCO, en su libro: **Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos**, manifiesta que el proceso de selección utiliza varias técnicas como son: entrevistas, pruebas, verificación de referencias, comprobación de competencias a través de un portafolio de evidencias que puede incluir certificaciones, diplomas, cartas de trabajo y

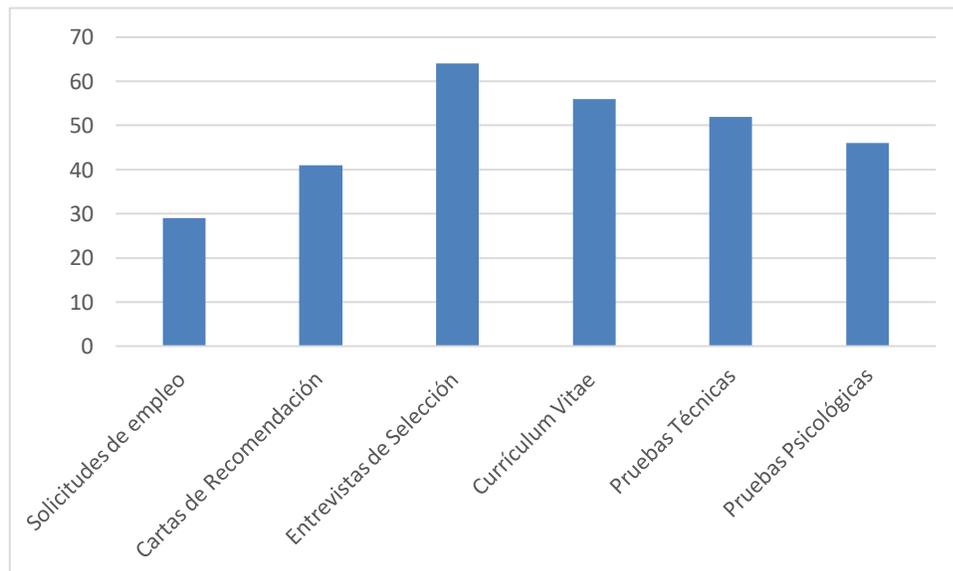
otras. Indica que estas técnicas pueden trabajar en conjunto para efectuar un proceso de reclutamiento más completo.

Al respecto también se tiene lo expresado por TARANGO, quien dice que:

“La lectura de la trayectoria personal y profesional de los solicitantes, resumida en el currículum, permitirá al responsable de recursos humanos filtrar aquellos candidatos que a priori cumplen con los requisitos exigidos.

Con el objeto de comprobar la veracidad de los datos consignados y conocer otras cualidades, los escogidos formarán parte de un proceso de selección que podrá constar de distintas fases: tests psicotécnicos, pruebas profesionales y entrevistas.” (Tarango, 2014, p. 13)

GRÁFICA N° 14
TÉCNICAS DE SELECCIÓN UTILIZADAS POR LAS
GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL
DISTRITO DE PANAMÁ
 Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

3.3 Tipos de entrevista

En la pregunta quince (15) se buscó conocer sobre el tipo de entrevista de selección utilizada.

En el **Cuadro N°17** al igual que en la **Gráfica N°15** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre el tipo de entrevista de selección utilizada por las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

CUADRO N° 17
TIPOS DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN UTILIZADA POR LAS
GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE
PANAMÁ
Año: 2022

Tipos de entrevista	Número de empresas	%
Estructura	48	48
Semiestructurada	19	19
Mixta	33	33
Total	100	100

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

El resultado de la tabulación de las respuestas a la pregunta 15 suministradas por los responsables de Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá permiten señalar que cuarenta y ocho (48) empresas realizan la entrevista estructurada para la selección a su personal. Este grupo de empresas viene a representar el cuarenta y ocho por ciento (**48%**) del total

de empresas bajo estudio.

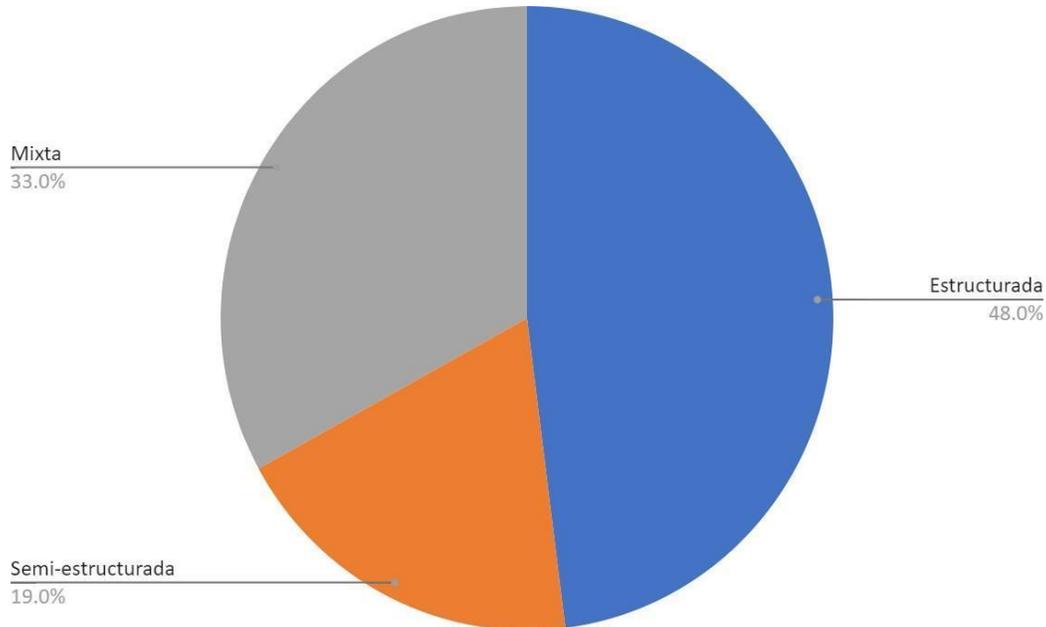
En segundo lugar, tenemos un grupo de treinta y tres (33) empresas que representan el treinta y tres por ciento (**33%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que utiliza la entrevista de selección mixta.

Por último, se encontró que diecinueve (19) empresas para unos diecinueve por ciento (**19%**) de la muestra corresponden a las empresas que usan la entrevista semiestructurada para la selección de su personal.

CRESPO explica el valor de la entrevista estructurada señalando que:

“La entrevista estructurada que se conduce a partir de un cuestionario explorando temas que se han definido con anterioridad.”
(Crespo, 2021, p. 340).

GRÁFICA N° 15
TIPO DE ENTREVISTAS DE SELECCIÓN UTILIZADAS EN LAS
GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE
PANAMÁ
 Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

4. Subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos

4.1 Manual Descriptivo de Clases de Cargos

Para una empresa, contar con un manual descriptivo de clases de cargos es uno de los elementos fundamentales que demuestra la solidez que puede revestir no sólo el Subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos sino todos los demás subsistemas que componen el macro Sistema de Administración de Recursos Humanos tal y como lo ha dicho Yolanda BAZÁN DE FRANCO en su obra **Análisis, Clasificación y Descripción de cargos**, en la cual indica que este subsistema es el eje o pivote de todo el sistema. (Bazán de Franco, 2009, p. 55)

En el **Cuadro N° 18** al igual que en la **Gráfica N° 16** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá escogidas para nuestra investigación de tesis, con relación a si cuentan o no con un manual descriptivo de clases de cargos.

CUADRO N° 18
GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ QUE CUENTAN CON UN MANUAL DESCRIPTIVO DE CLASES DE CARGOS

Año: 2022

Cuenta con un manual descriptivo de clases de cargos	Número de empresas	%
Sí	98	98
No	2	2
Total	100	100

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

A partir del análisis de las respuestas a la pregunta 16 suministradas por los responsables de Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se pudieron identificar que noventa y ocho (98) empresas cuentan con un manual descriptivo de clases de cargos. Este grupo de empresas viene a representar noventa y ocho por ciento (**98%**) del total de empresas bajo estudio.

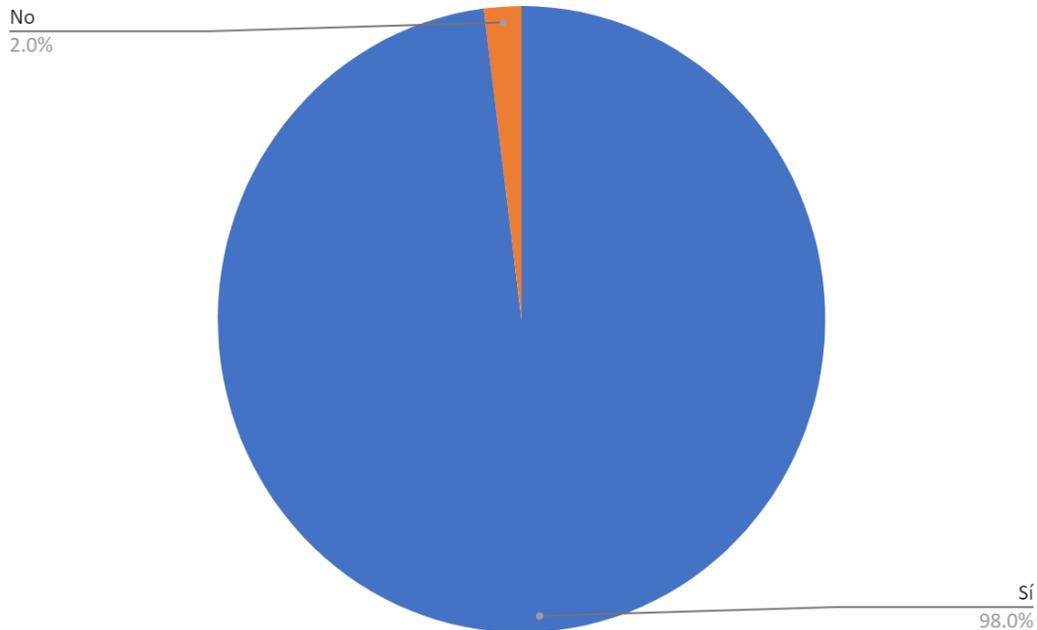
En segundo lugar, tenemos un grupo de dos (2) empresas que representan el dos por ciento (**2%**) no cuentan con un manual descriptivo

de clases de cargos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Se evidencia que las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan, en su mayoría, con un manual descriptivo de clases de cargos, testificando el grado de avance de sus sistemas de Administración de Recursos Humanos.

BAZÁN de FRANCO, en su libro **Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos**, nos aporta la importancia de contar con un Manual Descriptivo de Clases de Cargos. Manifiesta la autora que: “el Sistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos es un proceso científico de acopiar toda la información relativa a las tareas que se ejecutan en una organización. Este proceso incluye efectuar un registro sistemático y organizado de cada clase de cargo encontrado, así como de las posiciones existentes dentro de cada clase de cargo.” (Bazán de Franco, 2009, p. 60 y 61)

GRÁFICA N° 16
GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE
PANAMÁ QUE CUENTAN CON UN MANUAL DESCRIPTIVO DE
CLASES DE CARGOS
 Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

4.2 Método empleado para recabar información sobre los cargos

En el **Cuadro N°19** al igual que en la **Gráfica N°17** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre el método empleado para recabar información sobre los cargos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá seleccionadas para nuestra investigación de tesis.

CUADRO N° 19
MÉTODO EMPLEADO EN LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS
DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ PARA RECABAR
INFORMACIÓN SOBRE LOS CARGOS

Año: 2022

Método	Número de empresas	%
Observación	22	22
Entrevistas	58	58
Cuestionarios	45	45
Bitácora	21	21
Consultas con expertos	26	26

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Existen diversidad de métodos para recabar información sobre el contenido de los cargos. Según indica BAZÁN DE FRANCO éstos van desde: observación, entrevista, cuestionarios, bitácoras, consultas con expertos, diccionarios de cargos u ocupaciones especializados.

La intención de la pregunta que se analiza a continuación es conocer el método de recolección mayormente usado en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá como un mecanismo de confirmación de la solidez de su Subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos.

En el **cuadro N° 19** que es el resultado de la tabulación de las respuestas a la pregunta 17 suministradas por los responsables de Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se identificaron que cincuenta y ocho (58) de estas utilizan las entrevistas para recabar información sobre los

contenidos de los cargos. Este grupo viene a representar cincuenta y ocho por ciento **(58%)** del total de empresas bajo estudio.

En un segundo lugar se encontró, como métodos de recolección de información el cuestionario con cuarenta y cinco (45) empresas que representan el cuarenta y cinco por ciento **(45%)**. Llama la atención que esto sea así porque en la mayor parte de las empresas el método más utilizado es, precisamente el cuestionario, por ser el más rápido y más económico. (Bazán de Franco, 2009, p. 115)

En tercer lugar, se tiene que en un grupo de veintiséis (26) para un veintiséis por ciento **(26%)** de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se realizan consultas a expertos como un método para recabar información sobre los puestos de trabajo.

Por otro lado, se encontró que en veintidós (22) para un veintidós por ciento **(22%)** de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se recaba la información sobre el contenido de los puestos de trabajo mediante la observación.

También se aprecia en la tabulación de las encuestas que veintiún (21) empresas para un veintiún por ciento **(21%)** utilizan bitácoras o diarios para buscar las actividades y tareas realizadas por los trabajadores en sus puestos de trabajo.

El análisis de la pregunta sobre los métodos utilizados para recabar información sobre los cargos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se observó con mayor número de respuestas a la entrevista, posiblemente porque con ella se obtiene información directa de parte del ocupante del cargo. Esto les permite recopilar información específica del puesto evitando los inconvenientes que presenta el cuestionario como son; el porcentaje de omisión, problemas de interpretación de las letras o escritura de quien llevó el cuestionario, y otras. (Bazán de Franco, 2009, p. 115)

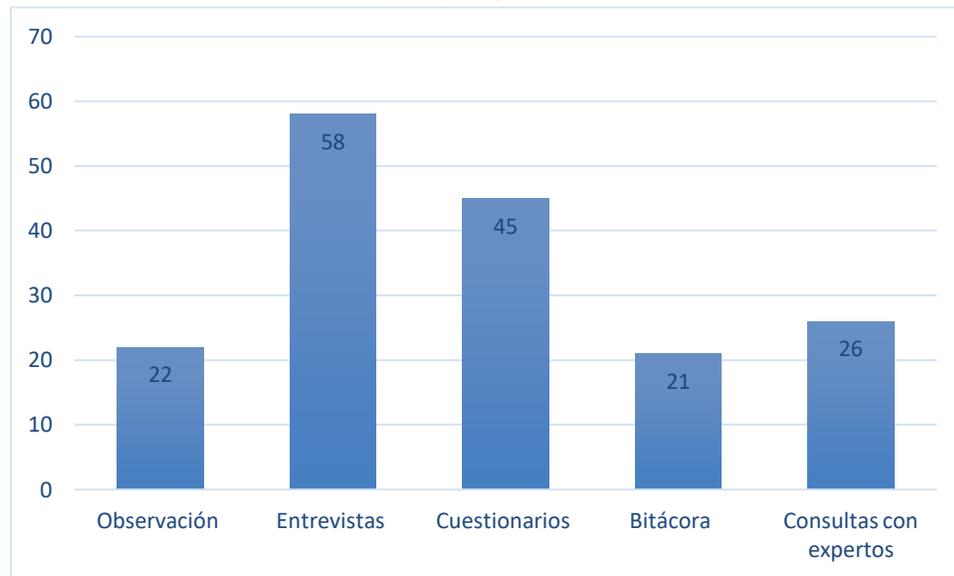
Al referirse a las diversas técnicas o métodos para buscar y recabar información sobre los cargos dice: FLORES VILLALPANDO:

“La entrevista es un método personalizado que permite que los resultados sean fácilmente comparables. Sin embargo, este método requiere un presupuesto y tiempo amplios, considerando el número y el tipo de especialistas que se deberán dedicar a entrevistar directamente (lo cual implica ciertas destrezas y conocimiento de la empresa) para, posteriormente, elaborar los reportes correspondientes.”

Cuestionario, este método tiene la ventaja de proporcionar una amplia gama de información, siempre y cuando el cuestionario así lo favorezca. Además, no requiere involucrar a muchas personas para reunir la información, ya que una vez que se ha diseñado el cuestionario, sólo debe ser distribuido y recolectado.

Grupo de expertos reúne a los supervisores con un amplio conocimiento del puesto en cuestión, quienes proporcionan la información sobre el puesto que se está analizando. Es un buen método para recolectar datos porque retoma la experiencia, pericia y expectativas del puesto; sin embargo, puede pasar por alto las percepciones de los propios trabajadores sobre lo que realmente hacen en su trabajo.” (Flores Villalpando, 2014, pp. 38 al 40).

GRÁFICA N° 17
MÉTODO EMPLEADO EN LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS
DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ PARA RECABAR
INFORMACIÓN SOBRE LOS CARGOS
 Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

5. Subsistema de Evaluación del Desempeño

5.1 Técnica para evaluar el desempeño del Recurso Humano

En el **Cuadro N° 20** al igual que en la **Gráfica N°18** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre la técnica empleada para evaluar a los empleados de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá seleccionadas para nuestra investigación de tesis.

CUADRO N° 20
TÉCNICA EMPLEADA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL
RECURSO HUMANO EN LAS GRANDES EMPRESAS
PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
 Año: 2022

Técnica	Número de empresas	%
Observación	27	27
Incidentes críticos	15	15
Comparación por pares	15	15
Escala de calificaciones	28	28
Autoevaluación	19	19
Gestión por Objetivos	31	31
Evaluación 360°	42	42

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Cuarenta y dos (42) de las empresas bajo estudio utilizan la evaluación 360° para evaluar el desempeño de sus trabajadores. Este grupo de empresas viene a representar el cuarenta y dos por ciento (**42%**) del total, demostrando que a pesar de ser una técnica de uso más reciente y que requiere una mayor inversión de tiempo y dinero para su ejecución, resulta la de mayor empleo para las empresas que estamos estudiando.

En segundo lugar, tenemos que en treinta y un (31) empresas que representan el treinta y un por ciento (**31%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se utiliza la técnica de gestión por objetivos.

En tercer lugar, tenemos que en veintiocho (28) empresas que representan el veintiocho por ciento (**28%**) de las grandes empresas

privadas de servicios del Distrito de Panamá se utiliza la técnica de escala de calificaciones para evaluar el desempeño de sus trabajadores.

En un cuarto lugar se tiene que veintisiete (27) empresas o sea el veintisiete por ciento **(27%)** de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá usan la técnica de observación para evaluar el desempeño de sus colaboradores.

En quinto lugar, se observa que diecinueve (19) empresas o sea el diecinueve por ciento **(19%)** de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá recurren a la técnica de autoevaluación para la medición del desempeño de sus empleados.

Por último, se encontró quince (15) empresas, es decir el quince por ciento **(15%)** de la muestra evalúan a sus empleados con la técnica de incidentes críticos o la de comparación por pares.

Cómo técnica de mayor aplicación al evaluar el desempeño de los colaboradores, en nuestra investigación, sobresale la evaluación 360° por ser una de las más completas, suministrado resultados muchos más acabados dado que se evalúa el desempeño del empleado desde varias fuentes: los clientes, el jefe inmediato, los compañeros de trabajo y el propio trabajador.

Tal y como indica VILLAR, la evaluación 360°, es integral y devela con

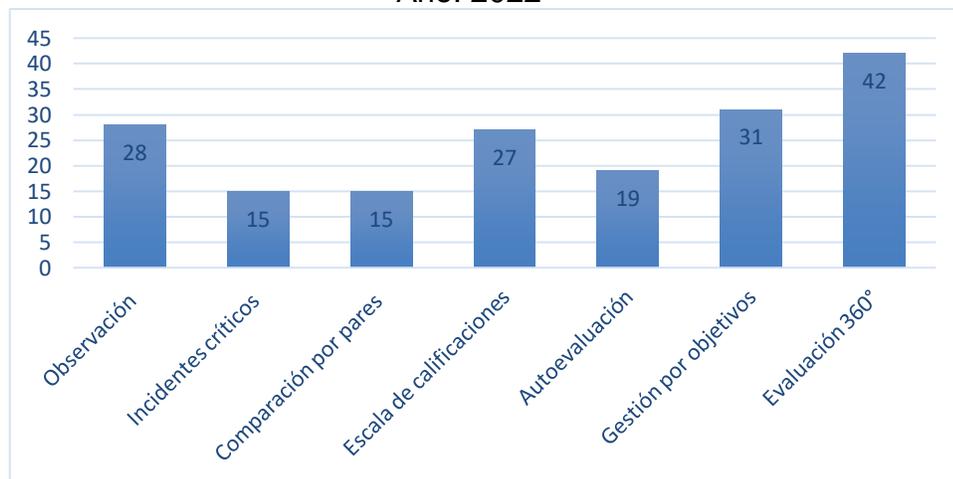
mayor precisión las fortalezas y debilidades del empleado. Así lo expresa el referido autor:

“La evaluación integral (feedback 360°) La evaluación integral es una de las herramientas más utilizadas por las empresas. Consiste en que el empleado es evaluado por todas las personas que tienen una interacción directa con él (cliente, supervisor, compañeros, etc.). Cada uno de los involucrados entrega datos de las fortalezas y debilidades del individuo; con toda esta información recopilada se procede a evaluar, para posteriormente retroalimentar al empleado y diseñar políticas de corrección y de desarrollo de competencias. La importancia de este amplio espectro de valoraciones es resaltada por diversos estudios que sugieren que, como promedio, el jefe solamente observa entre un cinco y diez por ciento del trabajo total de su colaborador. Esta situación es más relevante en las organizaciones de configuración estructural orgánica, a las que se tiende en la actualidad, donde el supervisor puede tener entre ocho y doce subordinados. Las ventajas del feedback 360° son, entre otras, que es posible reconocer las competencias que los empleados poseen en la actualidad y compararlas con las que necesita la empresa para lograr sus resultados organizacionales. La información recopilada es más fiable que los otros métodos, ya que los evaluadores trabajan directamente con la persona evaluada; es una herramienta más creíble, ya que la información obtenida proviene de múltiples fuentes y no de una persona en particular, el cual puede caer en juicios subjetivos; y la retroalimentación de compañeros y terceros puede impulsar el desarrollo personal del empleado” (Villar, 2018, p. 189)

GASALLA, 2015 en su libro **La dirección de personas**, nos dice que los primeros sistemas de evaluación del desempeño se basan, fundamentalmente, en la observación de los resultados siendo su objetivo fundamental es la de llevar un control del rendimiento de las personas en

sus puestos de trabajo. En las encuestas realizadas a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, los resultados demuestran que la técnica mayormente empleada después de la evaluación 360° es la observación, es decir que también dichas empresas optan por aplicar esta técnica para evaluar el desempeño de los colaboradores.

GRÁFICA N° 18
TÉCNICA EMPLEADA PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL RECURSO HUMANO EN LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
 Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

5.2. Responsable de la evaluación del desempeño

A partir de las respuestas a la pregunta 19 que dice “¿Quién efectúa la evaluación del desempeño? 19.1 Supervisor inmediato __ 19.2 Subordinados __ 19.3 Colegas __ 19.4 Empleados __ 19.5 clientes __” debemos hacer la observación de que, las empresas que señalaron

en la pregunta anterior que utilizan la evaluación 360° tuvieron que marcar en esta pregunta todas las opciones, pero se aprecia que no fue así en tanto que hay tres que sólo registraron veintiún (21) respuestas y otras treinta y cuatro (34) respuestas.

Si se analiza el **Cuadro N° 21** y su correspondiente **Gráfica N° 20** se desprende de los datos reflejados que en un setenta y seis por ciento (**76%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá la evaluación del desempeño es aplicada o tiene como responsable al supervisor inmediato.

CUADRO N° 21

RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
Año: 2022

Responsable	Número de empresas	%
Supervisor inmediato	76	76
Subordinados	34	34
Colegas	21	21
Empleados	21	21
Clientes	21	21

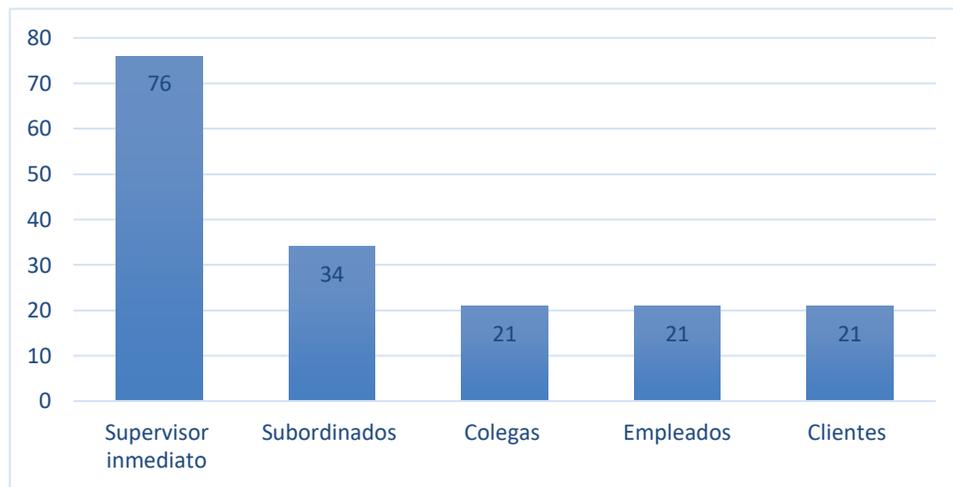
Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

La aplicación de la evaluación del desempeño por parte del supervisor inmediato es la premisa mayormente propugnada por los teóricos de la Administración de Recursos Humanos. Sobre ese tema dice CHIAVENATO:

“El jefe de línea asume la responsabilidad del

desempeño de los miembros de su equipo y su evaluación. En ellas, el propio jefe o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación.” (Chiavenato, 2015, p. 211)

GRÁFICA N° 19
RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

6. Subsistema de Planificación de Recursos Humanos

Se consideró importante, al momento de determinar los datos a recabar de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, conocer si la empresa encuestada realiza una Planificación de los Recursos Humanos, en virtud de que fue el último subsistema en ser incorporado en el Sistema de Administración de Recursos Humanos. Justamente, al iniciarse la Planificación de Recursos Humanos es que se modifica el nombre de la disciplina de Administración de Personal por

Administración de Recursos Humanos.

A continuación, se presenta el **Cuadro N° 22** con los resultados encontrados sobre las empresas que aplican la Planificación de los Recursos Humanos, en la muestra objeto de nuestra investigación.

Asimismo, se presentan los mismos hallazgos, en la **Gráfica N° 20**.

CUADRO N°22
GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE
PANAMÁ QUE TIENEN PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS
HUMANOS
Año: 2022

Cuenta con Planificación de Recursos Humanos	Número de empresas	%
Si	98	98
No	2	2
Total	100	100

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

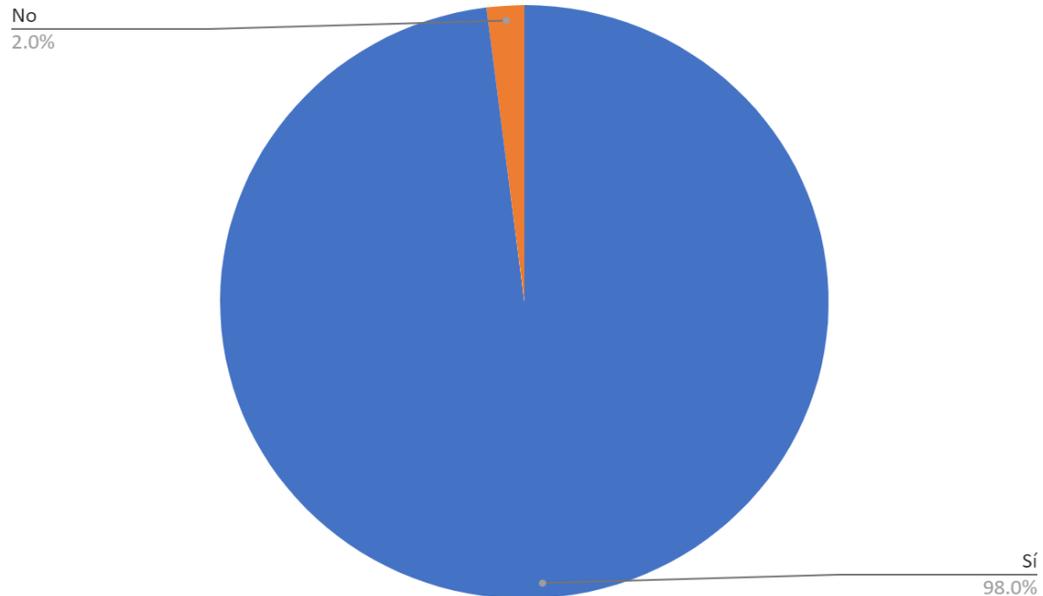
A partir de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá encuestadas se aprecia y así lo evidencia la tabulación de los datos, que noventa y ocho (98) de éstas, las cuales representan el noventa y ocho puntos por ciento (**98%**) realizan una Planificación de los Recursos Humanos.

El cuestionario aplicado en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá nos permite, además de ofrecer respuestas puntuales a diversas variables, reconfirmar las, a través de otras

preguntas. Llama la atención en el caso de la pregunta 20 que dice “**¿Realiza su empresa una Planificación de Recursos Humanos?**” que la respuesta afirmativa haya sido de noventa y ocho (98) de las cien (100) empresas que conforman la muestra, dado que en la pregunta 12 relativa a las actividades realizadas por la empresa sólo ochenta y dos (82) empresas marcaron la casilla de Planificación de Recursos Humanos. No tenemos una explicación para la diferencia de dieciséis (16) empresas. En este caso las respuestas debieran ser iguales para mostrar consistencia.

GASALLA, en su libro **La dirección de personas. Gestión por competencias**, se refiere a la función de la Planificación de Recursos Humanos así: “[...] todas las empresas deben recurrir a la planificación, con el objetivo de proporcionar a la organización una estructura lo suficientemente ajustada para afrontar los retos que plantee su entorno. La diferencia fundamental está relacionada con el punto de vista de esta planificación. La planificación de recursos humanos parte de un análisis de las funciones y competencias actuales de la organización.” (Gasalla, 2015, p. 58)

GRÁFICA N° 20
GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE
PANAMÁ QUE TIENEN PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS
HUMANOS
Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

7. Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Talento

Humano

Si una empresa realiza el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) tenemos un buen indicador para medir el grado o nivel de científicidad en la Administración de la capacitación como pieza fundamental para el mejoramiento o actualización de las competencias que requieren los empleados para el desempeño de su cargo, así como la determinación de la inversión a realizar en el crecimiento o desarrollo a futuro de los talentos humanos de que dispone la organización. Obviamente, es muy importante que el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se alimente, fundamentalmente, de los resultados de la

evaluación del desempeño.

La pregunta N° 21 del cuestionario que nos permitió, una vez obtenida las informaciones tabuladas, los resultados que se presentan en el **Cuadro N° 23** nos permitirán tener una imagen de los criterios o elementos que usan las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá para invertir en capacitación y desarrollo.

CUADRO N° 23
ELEMENTOS UTILIZADOS PARA DETERMINAR LAS
CAPACITACIONES POR LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE
SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
Año: 2022

Utiliza alguno de estos elementos para determinar las capacitaciones	Número de empresas	%
Diagnósticos de necesidades de capacitación	49	49
Resultados de evaluación del desempeño	67	67
Manual descriptivo de clases de cargos	62	62
Cambios de procedimientos de trabajo	31	31
Cambios de equipos o maquinarias	31	31

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

En el **Cuadro N° 23** que es el resultado de la tabulación de las respuestas a la pregunta 21 suministradas por los responsables de Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se observa que sesenta y siete (67) de ellas utilizan los resultados de evaluación del desempeño como la base para determinar las actividades de capacitación necesarias. Este grupo de

empresas vienen a representar el sesenta y siete por ciento (**67%**) del total de empresas bajo estudio.

En un segundo lugar tenemos un grupo de sesenta y dos (62) empresas que representan el sesenta y dos por ciento (**62%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que han indicado que el elemento que toman como base para determinar las capacitaciones es el manual descriptivo de clases de cargos.

Por otro lado, se encontró que cuarenta y nueve (49) empresas o sea el cuarenta y nueve por ciento (**49%**) en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá realizan un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (encuestas) para determinar las acciones de capacitación que van a emprender.

Se pudo determinar que los elementos menos tomados en consideración para determinar la inversión en capacitación en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá son los cambios que van a realizar de procedimientos de trabajo o de maquinarias. En este caso sólo treinta y una (31) de las empresas bajo estudio indicó tomarlas en consideración.

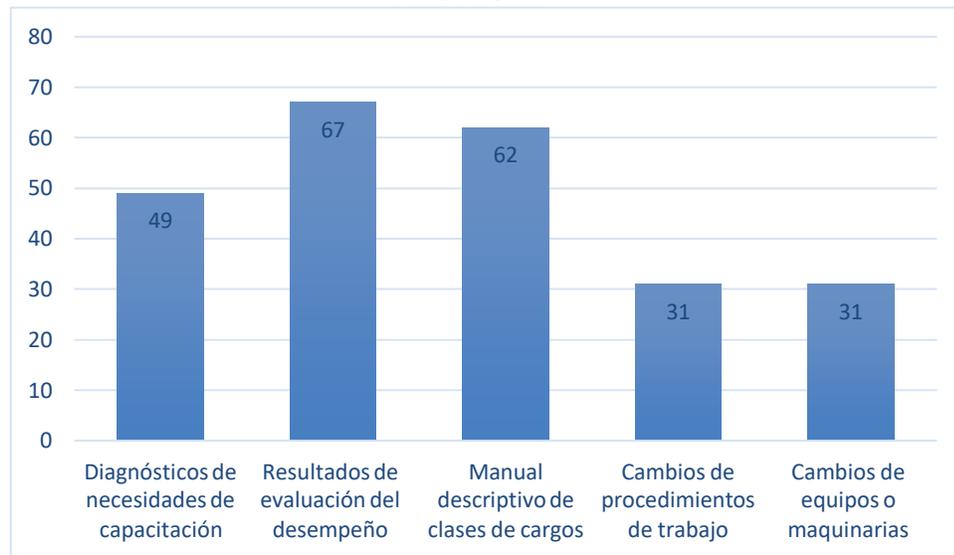
A manera de conclusión de esta sección de nuestro análisis de resultados referidos al subsistema de capacitación y desarrollo se puede señalar que la evaluación del desempeño, resultó ser el elemento mayormente

considerado, seguramente porque indica a la empresa las diferencias entre las habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes que debe demostrar tener el empleado al desempeñar su cargo y que, de hecho, sus evaluaciones detectaron que no posee. Estas debilidades son las que se deberán corregir a través de las capacitaciones.

En el marco teórico de nuestra investigación Miguel Augusto BAQUE CANTOS, manifiesta no sólo la importancia de mantener un sistema de Gestión del Talento Humano sino de contar con planes de capacitación y realizar la evaluación del desempeño, que será guía de la anterior. Veamos lo planteado por el autor:

“Es necesario que todo cuanto está plasmado en el modelo de gestión de talento humano se lo ponga en consideración y se aplique para poder dar una valoración a las diferentes áreas de trabajo, como también trabajar con planes de capacitación según sea la necesidad de cada área y realizar la evaluación de desempeño de las personas y así saber si están cumpliendo con lo previsto en cuanto a metas y objetivos trazados de forma anual.” (Baque y otros, 2017, p. 11)

GRÁFICA N° 21
ELEMENTOS UTILIZADOS PARA DETERMINAR LAS
CAPACITACIONES POR LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE
SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
 Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

8. Subsistema de Comportamiento Organizacional

Tal y como han coincidido los diferentes teóricos de la Administración de Recursos Humanos y, especialmente, los del Comportamiento Organizacional, esta especialidad se dedica al estudio de las formas en que se conducen los individuos y los grupos dentro de las organizaciones de trabajo y cómo influye en ello la estructura organizacional (Robbins y Judge, 2009); (Newstrom, 2011); (Bazán de Franco, 2009); (Maldonado, 2017); (Aira, 2016); (Arteaga Coello, 2016); (Alles, 2008).

Todos ellos hacen hincapié en la necesidad de mantener estructuras flexibles; estar pendientes de los intereses y necesidades del personal;

de mantener un clima laboral satisfactorio; de identificar los factores que motivan a cada individuo e implementar políticas de motivación continua; así como contratar líderes que puedan guiar a los grupos hacia el alcance de sus metas.

Dada la importancia de todas las variables mencionadas líneas arriba se consideró muy importante conocer si en las cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se ponen en práctica algunas políticas que atendieran aspectos relativos al Subsistema de Comportamiento Organizacional.

En el **Cuadro N° 24** al igual que en la **Gráfica N° 22** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre la existencia o no de incentivos, premios y reconocimientos para beneficio de los trabajadores en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

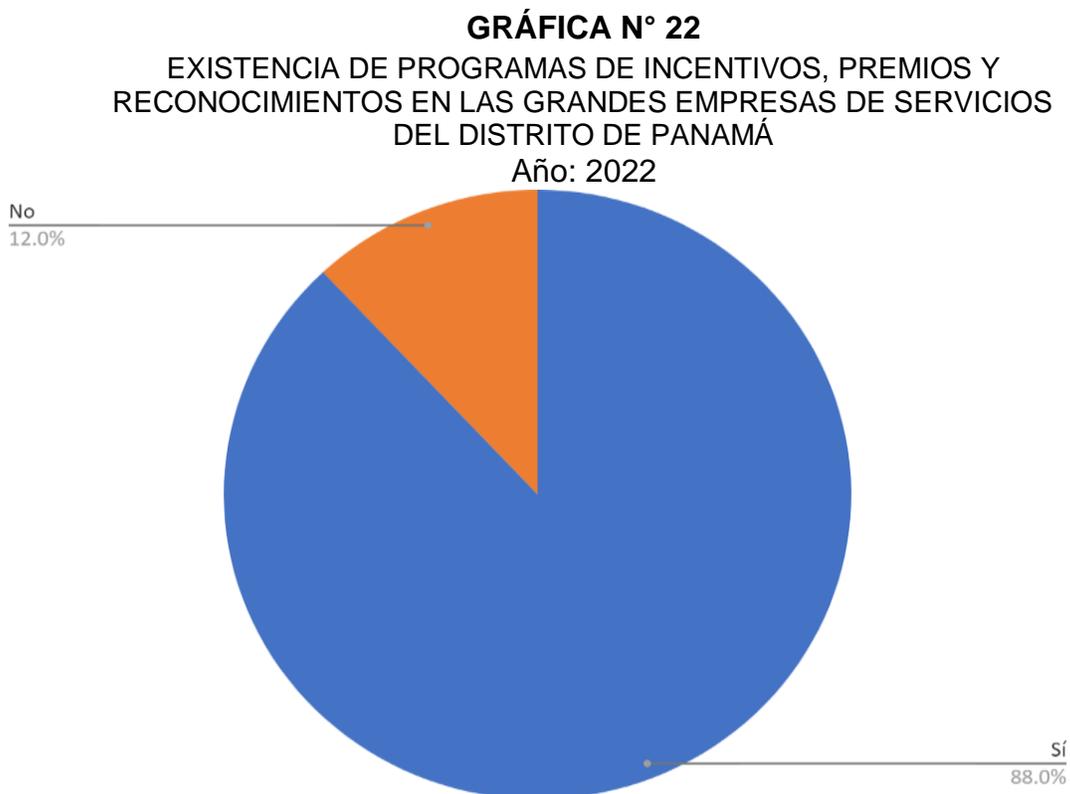
CUADRO N° 24
EXISTENCIA DE PROGRAMAS DE INCENTIVOS, PREMIOS Y
RECONOCIMIENTOS EN LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE
SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
Año: 2022

Cuenta la empresa con programas de incentivos, premios y reconocimientos	Número de empresas	%
Sí	88	88
No	12	12
Total	100	100

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Se logró identificar que ochenta y ocho (88) grandes empresas cuentan con programas de incentivos, premios, y reconocimientos lo que significa un ochenta y ocho por ciento (**88%**) del total de empresas bajo estudio.

Lo anterior permite deducir que la gran mayoría de este tipo de empresas reconocen el esfuerzo y la energía con que los trabajadores se dedican con profesionalismo a hacer la diferencia en sus organizaciones, ofreciendo un desempeño que lleva a sus empresas a alcanzar niveles de productividad que las hace más competitivas.



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

9. Subsistencia de Administración de las Remuneraciones

Se consideró, muy importante, determinar mediante dos preguntas con respuestas cerradas cuál era la situación del Subsistema de Administración de la Remuneraciones en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, como una variable importante para determinar el grado de avance de la Administración de Recursos Humanos en las mismas.

La pregunta veintitrés (23) busca identificar si la empresa cuenta con una escala salarial y la veinticuatro (24) conocer cuál es el método que se emplea por este grupo de empresas para determinar los salarios.

9.1 Escala salarial

Si una empresa cuenta con una escala salarial ésta le permite ubicar el salario de cada trabajador según el cargo que desempeña en la organización. Los cargos, a su vez, son valorados o evaluados en consideración a diversos factores que son nivel de supervisión que recibe, dificultad de las tareas o responsabilidades, grado de exposición a riesgos, complejidad de la unidad donde está ubicado el cargo, competencias de: educación, experiencia, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes exigidas para el desempeño del cargo.

En el **Cuadro N° 25** al igual que en la **Gráfica N° 23** que lo complementa

se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre si las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá seleccionadas para nuestra investigación de tesis tienen o no una escala salarial.

CUADRO N° 25
NÚMERO DE GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL
DISTRITO DE PANAMÁ QUE CUENTAN CON UNA ESCALA SALARIAL
Año: 2022

Cuenta con escala salarial	Número de empresas	%
Sí	92	92
No	8	8
Total	100	100

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Del **Cuadro N° 25** se deduce, con claridad, que un amplio número de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá utilizan una escala salarial. Se trata de noventa y dos (92) empresas, es decir el noventa y dos por ciento (**92%**) del grupo estudiado.

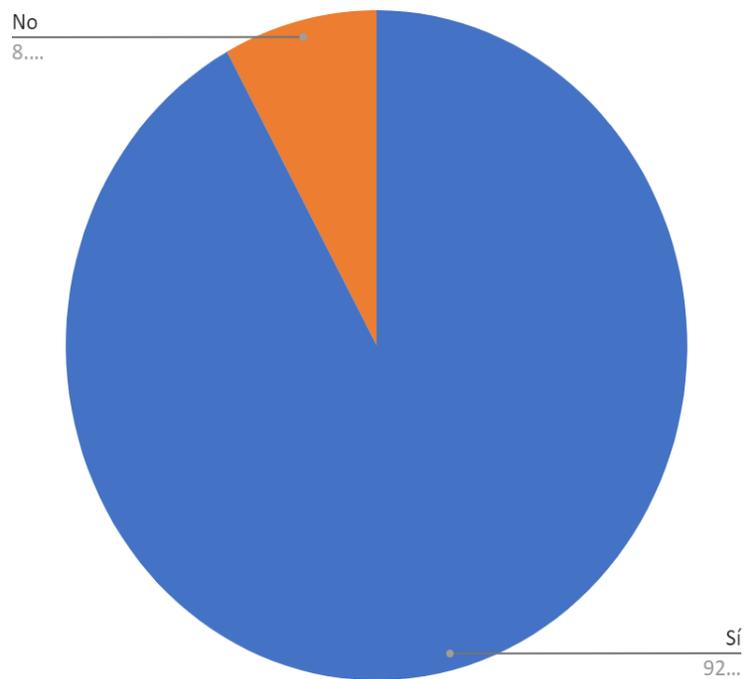
Para el Subsistema de Administración de las Remuneraciones tener una escala salarial denota un avance importante en la Administración científica de los Recursos Humanos porque implica que los salarios no se determinan arbitrariamente sino de manera científica.

Es por ello por lo que ARCINIEGAS hace énfasis en que la escala salarial se debe estructurar en base a los contenidos de los trabajos que se

realizan en la empresa. Veamos lo expresado por el autor:

“El salario se determina de acuerdo con una escala de la empresa y constituye todo lo referente a lo que el empleado recibe, ya sea directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que éste desarrolla en la organización. La suma del salario directo y el salario indirecto constituyen la remuneración.” (Arciniegas, 2018, p. 112).

GRÁFICA N° 23
NÚMERO DE GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL
DISTRITO DE PANAMÁ QUE CUENTAN CON UNA ESCALA SALARIAL
Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

9.2 Método para determinar los salarios

El que la empresa cuente con un método para fijar o determinar sus

salarios es otro indicador de que la empresa anda en el recorrido científico en la Administración de las Remuneraciones.

Es muy importante que la empresa no especule en lo referente al valor que asignen a sus puestos de trabajo porque de ello dependerá el poder atraer, incentivar y retener a los mejores talentos humanos disponibles en el mercado.

En el **Cuadro N° 26** al igual que en la **Gráfica N° 24** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre los métodos para determinar los salarios de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá seleccionadas para nuestra investigación de tesis.

CUADRO N° 26
MÉTODOS EMPLEADOS POR LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS
DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ PARA DETERMINAR
LOS SALARIOS
Año: 2022

Métodos	Número de empresas	%
Encuesta salarial	30	30
Sistema de puntos	15	15
Método de comparación de factores	23	23
Método de jerarquización	53	53

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Cincuenta y tres (53) de las empresas indican que utilizan el método de jerarquización siendo estas un cincuenta y tres por ciento (**53%**) del total

de empresas analizadas.

En un segundo lugar tenemos un grupo de treinta (30) empresas que indicaron emplear las encuestas salariales para determinar los salarios. Estas representan el treinta por ciento (**30%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

En tercer lugar, se tiene un grupo de veintitrés (23) empresas o sea veintitrés por ciento (**23%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que señalaron el método de comparación de factores.

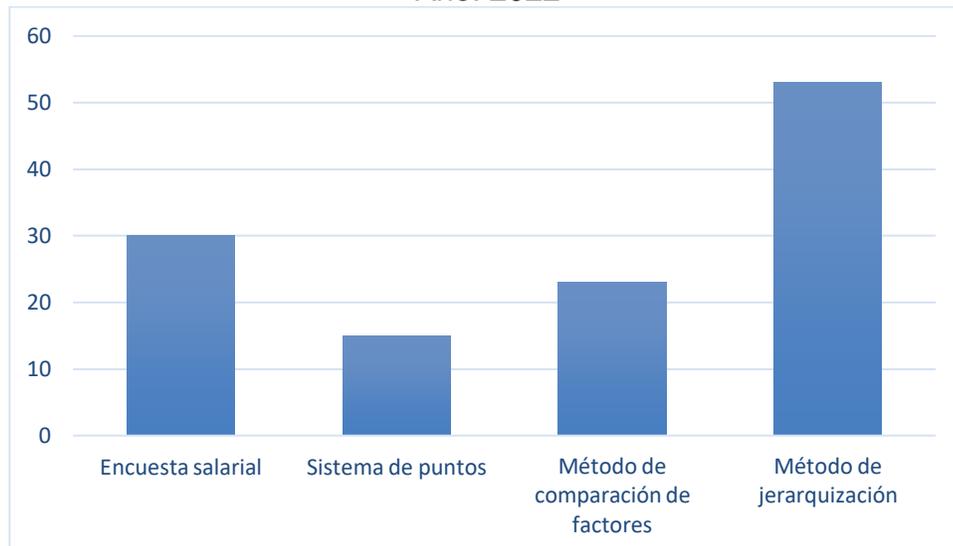
Por último, se encontró que quince (15) empresas, es decir quince por ciento (**15%**) de la muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá utilizan el sistema de puntos. Los resultados de las encuestas aplicadas por los responsables de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá determinan que los salarios se fijan, en la mayoría de los casos mediante el método de jerarquización. Es la respuesta dada por cincuenta y tres por ciento (**53%**) de las empresas.

Al respecto del método de jerarquización indican diversos autores compendiados en nuestro marco teórico, conceptual o de referencia, lo siguiente:

“Jerarquía: La existencia de superiores

y subordinados obliga a la definición clara y precisa de una línea jerárquica de mando con el objeto de servir como canal de transmisión de las órdenes, e identificar quién las da y quién debe cumplirlas.” (Tarango, 2014, p. 7).
 “d) Establecimiento de una norma de valoración: para realizar la valoración de los puestos de trabajo debe partirse de un método de valoración adecuado que se adapte adecuadamente a la dinámica interna de cada empresa. En la práctica, el método más empleado es el de puntos por factor, pues ofrece resultados confiables y es de fácil uso y comprensión por los empleados de la empresa.” (Arciniegas, 2018, p. 119).
 “El método de jerarquización consiste en evaluaciones comparativas de individuos o de equipos basadas en factores definidos con antelación. El resultado es un ranking en el que cada persona o equipo ocupa el lugar que le corresponde según el puntaje obtenido.” (Louffat, 2017, p. 100)

GRÁFICA N° 24
MÉTODOS EMPLEADOS POR LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS
DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ PARA DETERMINAR LOS
SALARIOS
 Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

10. Subsistema de Normas y Relaciones Laborales

10.1 Existencia de un sindicato

Desde el surgimiento de los primeros sindicatos en el mundo se vio la figura de estos como una forma en que los entes más débiles en la empresa, es decir los trabajadores, luchaban a través de estas agrupaciones para unificar fuerzas y adquirir conquistas: mejores salarios, mayor estabilidad, mejor higiene y seguridad en el empleo, disminución de la jornada de trabajo, las vacaciones, el fuero de maternidad y otros.

La presencia de un sindicato en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá es una variable que indica el grado de avance en el respeto de las empresas por las normas y las relaciones laborales establecidas en la Constitución Política de la República de Panamá como norma máxima y en sus derivados: Código de Trabajo, Código Administrativo, Reglamento Interno de Personal y otros reglamentos.

En el **Cuadro N° 27** al igual que en la **Gráfica N° 25** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre la existencia o no de los sindicatos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá seleccionadas para nuestra investigación de tesis.

CUADRO N° 27

**EXISTENCIA DE SINDICATOS EN LAS GRANDES EMPRESAS
PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
Año: 2022**

Tiene su empresa sindicato	Número de empresas	%
Sí	84	84
No	16	16
Total	100	100

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

A partir de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá encuestadas se aprecia, y así lo evidencia la tabulación de los datos, que ochenta y cuatro (84) de estas empresas, que representan el ochenta y cuatro por ciento **(84%)** cuentan con sindicatos y dieciséis y seis (16) que significan un dieciséis por ciento **(16%)** no tienen presencia de sindicatos.

CEBRIÁN, en su libro denominado **Los Sindicatos**, analiza la importancia de estas organizaciones en el medio de trabajo:

“Los sindicatos están constituidos por los trabajadores con objeto de influir en los salarios, en el nivel de ocupación de las empresas y en las condiciones de trabajo de las industrias o, incluso, quizá de la economía en su conjunto.

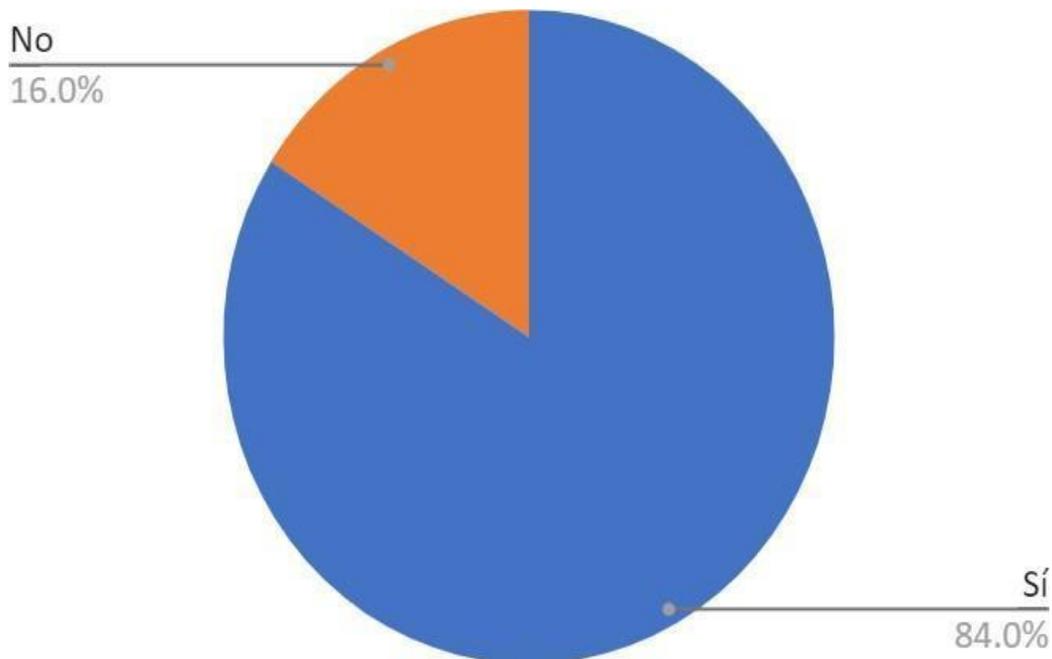
El origen de los sindicatos y cómo ha evolucionado el papel que tienen en las relaciones laborales serán los temas que desarrollaremos en primer lugar.” (Cebrián, 2015, p. 12)

“Las organizaciones sindicales ejercían su acción esencialmente en la consecución del mantenimiento o la ampliación de las

relaciones de ocupación, en la obtención de mejoras salariales y de prestaciones sociales para sus asociados, y también en la mejora de sus condiciones de trabajo en general.” (Cebrián, 2015, p. 17)

“Como resultado de la interacción de las organizaciones sindicales en el mundo laboral, se adoptan acuerdos relativos a varios aspectos, como por ejemplo la duración de la jornada de trabajo, los salarios mínimos, las prestaciones sociales que amparen a los trabajadores ante cualquier eventualidad o la salud laboral.” (Cebrián, 2015, p. 18)

GRÁFICA N° 25
EXISTENCIA DE SINDICATOS EN LAS GRANDES EMPRESAS
PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

10.2 Realización de convenciones colectivas

Las convenciones colectivas de trabajo son formas más avanzadas de contratos laborales porque se pactan condiciones y acuerdos entre una o más empresas de una misma rama con uno o más sindicatos o federaciones sindicales. En Panamá, por ejemplo, son comunes las convenciones colectivas de trabajo en el sector de la construcción.

La convención colectiva de trabajo toma en cuenta varias características, entre las que podemos enunciar algunas: solemnidad, es onerosa, no pueden pactarse condiciones de trabajo inferiores a las pactadas en los contratos de trabajos vigentes.

Aquellas empresas que se rigen, en sus relaciones laborales, por convenciones colectivas podría darnos también una indicación del grado de madurez que han logrado en sus relaciones laborales con los empleados y, en consecuencia, en su Subsistema de Normas y Relaciones Laborales.

La pregunta 26 del cuestionario aplicado a las cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, se planteó de la siguiente manera: “**¿De existir sindicato, se realizan convenciones colectivas?**” En virtud de que solamente ochenta y cuatro (84) de las cien (100) empresas indicó que tiene un sindicato, tocaba que sólo la contestaron este subgrupo de ochenta y cuatro (84) empresas.

Del grupo de ochenta y cuatro (84) empresas que tienen sindicatos se muestra en el **Cuadro N° 28** y en la **Gráfica N° 26** que sesenta y tres (63) de éstas tienen pactadas convenciones colectivas, en tanto que el resto, es decir veintiún (21) empresas de las que cuentan con sindicatos no han llegado al nivel de desarrollo de haber pactado convenciones colectivas.

CUADRO N° 28
EXISTENCIA DE CONVENCIONES COLECTIVAS EN LAS GRANDES
EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
Año: 2022

De existir sindicato, se realizan convenciones colectivas	Número de empresas	%
Si	63	75
No	21	25
Total	100	100

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Por los porcentajes dados podemos ver que se procuran convenciones colectivas en sesenta y tres por ciento (**63%**) de las ochenta y cuatro (84) empresas que tienen sindicato, lo cual concuerda con el total de la información obtenida en la pregunta anterior.

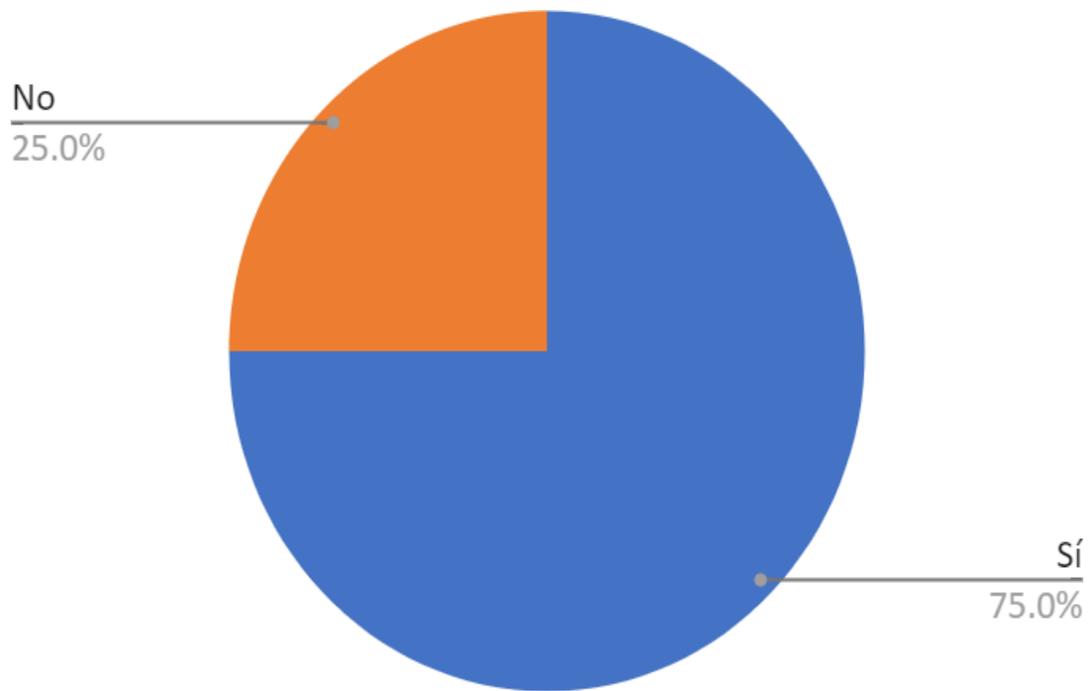
CEBRIÁN, en su libro denominado **Los Sindicatos**, alude a las convenciones colectivas, indicando que a través de estas se busca acordar condiciones de trabajo entre los empleados y los sindicatos de trabajadores, con opciones más justas para ambos, mediante acuerdos o negociaciones entre la empresa y los trabajadores. Dice el autor que:

“Se puede decir que en un proceso de negociación colectiva un sindicato tiene poder de negociación cuando puede conseguir que el empresario o los representantes empresariales acepten sus condiciones. De manera análoga, podemos decir que la empresa tiene poder de negociación cuando puede conseguir que el sindicato y los trabajadores acepten sus condiciones. Que la empresa acepte las condiciones de los sindicatos dependerá de los costos o que pueda resultar a la empresa que la negociación no acabe en acuerdo según lo que pueda costarle que se firme el acuerdo.

“Los trabajadores se han organizado ante la empresa. Estos dos agentes han establecido conjuntamente las reglas de actuación y negociación en el ámbito laboral.”

“Los resultados de la negociación pueden dar lugar a contratos de trabajo que especifiquen las contingencias bajo las cuales se han tomado los acuerdos, y cuando los procesos de revisión son hechos mediante procesos de negociación, puede ocurrir que se generen actitudes poco flexibles del lado de la oferta. Cuando hay negociación formal, también existe la posibilidad de que las partes no lleguen a acuerdos y vayan a parar a actitudes sancionadoras en el intento de que la otra parte acceda a sus propuestas. Por ello, el proceso de negociación puede implicar costes de transacción elevados y, por lo tanto, fracasar. En cualquier caso, toda negociación colectiva se verá condicionada por el clima social que la rodee y también por el momento económico que se esté atravesando.” (Cebrián, 2015, p.p. 4 y 49)

GRÁFICA N° 26
EXISTENCIA DE CONVENCIONES COLECTIVAS EN LAS GRANDES
EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ
 Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

10.3 Disponen de Reglamento Interno

El reglamento interno en una empresa es una exigencia del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Social a las empresas de 10 o más empleados. Por lo tanto, es importante conocer si las grandes empresas privadas de servicios están cumpliendo con este requisito dado que para poder haber participado en esta investigación tenían que tener mil (1000) o más empleados y, en consecuencia, se espera que todas cuentan con este instrumento para su sana Administración de Recursos Humanos.

El cumplimiento de esta norma es otra señal de la seriedad y grado de

avance alcanzado por las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá en su Subsistema de Normas y Relaciones Laborales.

En el **Cuadro N° 29** al igual que en la **Gráfica N° 27** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre la existencia o no del reglamento interno, en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá seleccionadas para nuestra investigación de tesis.

CUADRO N° 29
NÚMERO DE GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS
DEL DISTRITO DE PANAMÁ QUE CUENTAN CON UN
REGLAMENTO INTERNO APROBADO POR EL MINISTERIO
DE TRABAJO Y DESARROLLO LABORAL
Año: 2022

Cuentan con un Reglamento Interno aprobado por el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral	Número de empresas	%
Sí	98	98
No	2	2
Total	96	100

Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

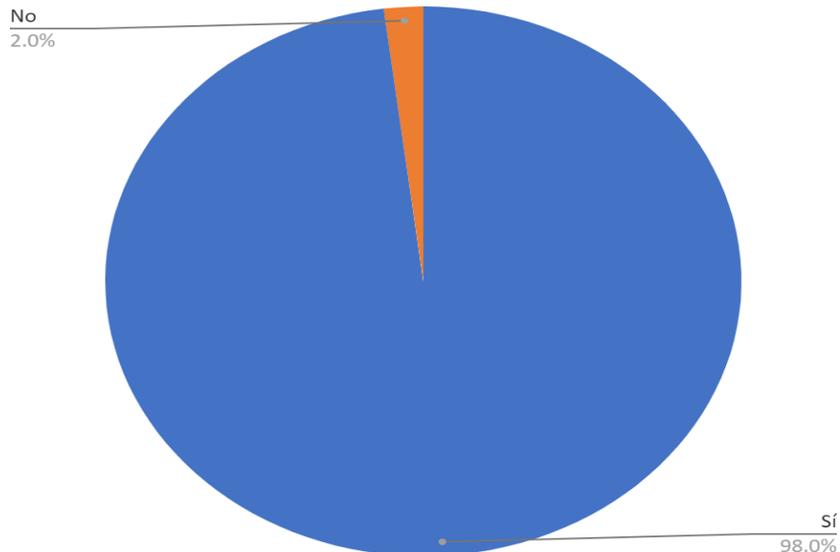
El resultado de la tabulación de las respuestas a la pregunta 28 suministradas por los responsables de Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá permite observar que noventa y ocho (98) empresas cuentan con un reglamento interno. Este grupo de empresas viene a representar noventa y ocho por ciento (**98%**) del total de empresas estudiadas.

En un segundo lugar tenemos que solo dos (2) empresas es decir el dos por ciento (**2%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito

de Panamá no cuentan con un reglamento interno aprobado por el Ministerio de Trabajo.

Como lo enuncia ALLES, en su libro **La marca Recursos Humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización**, las organizaciones deben estar compuestas por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyan a alcanzar los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura.

GRÁFICA N° 7
NÚMERO DE GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS
DEL DISTRITO DE PANAMÁ QUE CUENTAN CON UN
REGLAMENTO INTERNO APROBADO POR EL MINISTERIO
DE TRABAJO Y DESARROLLO LABORAL
Año: 2022



Fuente: Cuestionario aplicado por la autora a una muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

E. TAXONOMÍA DE LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL DISTRITO DE PANAMÁ, SEGÚN EL NIVEL DE DESARROLLO DEL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

1. Nivel A

A continuación, se presenta en los **cuadros N° 30 y N° 31** la categorización o taxonomía que hemos elaborado, una vez concluido el análisis de resultados de las grandes empresas privadas del Distrito de Panamá sobre el nivel de desarrollo alcanzado en su Sistema de Administración de Recursos Humanos y en cada uno de los Subsistemas que lo componen.

En la categoría que hemos determinado **A** clasifican las empresas que han logrado mayores niveles de desarrollo a lo interno de cada uno de los ocho (8) Subsistemas de Administración de Recursos Humanos.

CUADRO N° 30
TAXONOMÍA DE LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DEL
DISTRITO DE PANAMÁ SEGÚN EL NIVEL DE DESARROLLO DE SU SISTEMA DE
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
NIVEL A

SUBSISTEMA/VARIABLE	Número de empresas	%
1. Reclutamiento y Selección		
1.1. Realiza su reclutamiento por internet	65	65
1.2. Realiza entrevistas de selección	64	64
1.3. Emplea entrevista estructurada	48	48
2. Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos		
2.1. Cuenta con un manual descriptivo de clases de cargos	98	98
3. Evaluación del Desempeño		
3.1. Evaluación del desempeño mediante la técnica de evaluación 360°	42	42
4. Planificación de Recursos Humanos		
4.1. Realiza una Planificación de Recursos Humanos	98	98
5. Capacitación y Desarrollo		
5.1. Determina sus capacitaciones en función de los resultados de la evaluación del desempeño	67	67
5.2. El manual Descriptivo de Clases de Cargos es la guía para la Capacitación	62	62
6. Comportamiento Organizacional		
6.1. Tiene programas de incentivos, premios y remuneraciones	88	88
7. Administración de las Remuneraciones		
7.1. Tiene una escala salarial	92	92
8. Normas y Relaciones Laborales		
8.1. Cuenta con un sindicato	84	84
8.2. Realiza convenciones colectivas	63	63

Fuente: Encuesta aplicada por la autora.

1.1 Subsistema de Reclutamiento y Selección de Recursos

Humanos

Las empresas del **nivel A** son aquellas que están en un sesenta y cinco por ciento (**65%**) de éstas haciendo su reclutamiento por internet y para la selección realizan en un sesenta y cuatro por ciento (**64%**) de ellas la entrevista y éstas a su vez son en un cuarenta y ocho por ciento (**48%**) estructuradas.

El acudir al internet para el reclutamiento representa el cambio de paradigma en el proceso de búsqueda de talento humano que requiere contar con una página web donde anunciarte y demostrar las virtudes o atractivos de la empresa. Este método ahorra tiempo, dinero y papelería a la empresa en la recepción, clasificación y análisis de las hojas de vida. Hay empresas de gran prestigio en Panamá que llevan muchos años haciendo su reclutamiento y parte de su selección por medio del internet, como es el caso de la Comisión del Canal de Panamá.

Por otro lado, la entrevista estructurada garantiza mayor objetividad y equidad como herramienta de selección que la semiestructurada o mixta por lo que es una buena variable para medir el desarrollo o maduración del proceso de selección.

1.2 Subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos

El sólo hecho de disponer de un Manual Descriptivo de Clases de Cargos en una empresa es más que suficiente para determinar que el nivel del avance de este subsistema es el óptimo. Se tiene que un noventa y ocho por ciento (**98%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá tiene este instrumento de trabajo fundamental en el Sistema de Administración de Recursos Humanos. Esta es otra variable que caracteriza a las empresas que están en el **nivel A** de la taxonomía.

1.3. Subsistema de Evaluación del Desempeño

El método de evaluación del desempeño más completo e integral es el denominado 360°. Aquellas cuarenta y dos (42) empresas que utilizan este método para sus evaluaciones del desempeño significan que invierten recursos humanos, materiales y financieros para medir los resultados de sus trabajadores a partir de la mirada de sus jefes inmediatos, pero también se toma en consideración, para lo mismo, a sus compañeros de trabajo, a sus clientes y al propio empleado. Debido a lo expuesto es que esta característica también se consideró importante para ser ubicada en la taxonomía de las empresas de **nivel A** en cuanto a su nivel de desarrollo de su Sistema de Administración de Recursos Humanos.

1.4. Subsistema de Planificación de Recursos Humanos

Aquí teníamos una sola variable para determinar si la empresa es de **nivel A** en lo que respecta a este subsistema y es que debe realizar la Planificación de Recursos Humanos. Un noventa y ocho por ciento (**98%**) de las empresas lo tienen.

1.5. Subsistema de Capacitación y Desarrollo

En el **nivel A** en el desarrollo del Subsistema de Capacitación y

Desarrollo se ponderó un alto nivel a las empresas que determinan su inversión en capacitación y desarrollo en atención a los resultados de la evaluación del desempeño y que el marco de referencia es la guía de requisitos mínimos o las competencias que determina el perfil de cada cargo en el Manual Descriptivo de Clases de Cargos. Entre el sesenta y dos y el sesenta y siete por ciento **(62-67%)** de las empresas que tienen estas variables están en el **nivel A**.

1.6. Subsistema de Comportamiento Organizacional

Aquellas ochenta y ocho (88) empresas que cuentan con programas de incentivos, premios y reconocimientos como factores de motivación de sus trabajadores corresponden a las de **nivel A** de la taxonomía porque han alcanzado un mayor nivel de avance en el Sistema de Comportamiento Organizacional.

1.7. Subsistema de Administración de las Remuneraciones

Para la ponderación del nivel de avance del Subsistema de Administración de las Remuneraciones se tomó en consideración que la empresa contará con una escala salarial. En la categoría de desarrollo del **nivel A** se colocaron las empresas que cuentan con esta herramienta que permite fijar los salarios al margen de arbitrariedades o favoritismos.

1.8. Subsistema de Normas y Relaciones Laborales

Hay dos (2) variables que se consideraron para clasificar a las empresas dentro del **nivel de desarrollo A** de la Taxonomía. En primer lugar, se consideró como sumamente importante que la empresa haya aceptado los sindicatos ubicados en sus empresas lo que demuestran que son respetuosas de las normas laborales y que no deben temer o socavar la formación de sindicatos de allí que las ochenta (84) empresas que contestaron que cuentan con un sindicato fueron colocadas en la **categoría A**.

En un segundo lugar, se tomó en cuenta que, teniendo un sindicato, esas ochenta y cuatro (84) empresas tuviesen convenios colectivos, como un buen indicador de una sana Administración de Recursos Humanos. Hay sesenta y tres (63) de las ochenta y cuatro (84) empresas con sindicato que tienen convenios colectivos de trabajo. Esta variable también se consideró importante para colocar las empresas de **categoría A**.

2. Nivel B

Seguidamente pasamos a explicar el **nivel B** de la taxonomía de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá en donde se ubican, según su nivel de desarrollo de su Sistema de

Administración de Recursos Humanos. Las empresas que no han logrado aún los mejores avances en cuanto a todos sus subsistemas de Administración de Recursos Humanos han sido catalogadas en el **nivel B**. Esto implica que tienen aún aspectos que deben ir perfeccionando para alcanzar los niveles óptimos.

CUADRO N° 31
TAXONOMÍA DE LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS
DEL DISTRITO DE PANAMÁ SEGÚN EL NIVEL DE DESARROLLO DE SU
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
NIVEL B

SUBSISTEMA/VARIABLE	N° de empresas	%
1.Reclutamiento y Selección		
1.1. Usa como fuente de reclutamiento las asociaciones de profesionales	52	52
1.2. La técnica de selección es el Curriculum Vitae	56	56
1.3 La entrevista de empleo es mixta	33	33
2.Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos		
2.1 No cuenta con un manual descriptivo de clases de cargos	2	2
3.Evaluación del Desempeño		
3.1 La técnica evaluación del desempeño es la Gestión por Objetivos	31	31
4.Planificación de Recursos Humanos		
4.1 No realiza una Planificación de Recursos Humanos	2	2
5.Capacitación y Desarrollo		
5.1 Determina las capacitaciones por los cambios de procedimientos	31	31
5.2 Determina las capacitaciones por los cambios de equipo y maquinaria	31	31
6.Comportamiento Organizacional		
6.1 No tiene programas de incentivos, premios y reconocimientos	12	12
7. Administración de las Remuneraciones		
7.1 No tiene una escala salarial	8	8
8.Normas y Relaciones Laborales		
8.1 No cuenta con un sindicato	16	16

Fuente: Encuesta aplicada por la autora.

2.1 Subsistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos

En un **nivel B** en cuanto a nivel de avance en su Subsistema de

Reclutamiento y Selección tenemos a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que usan como fuente para su reclutamiento a las asociaciones de profesionales. Así respondieron cincuenta y dos por ciento **(52%)** de estas empresas.

El segundo criterio para incorporarlas en el **nivel B** de la taxonomía es que emplean como criterio de selección el currículum vitae u hoja de vida. Esta técnica es aún utilizada por el cincuenta y seis por ciento **(56%)** de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá a pesar de que resulta más lenta y onerosa tanto para la empresa como para el aspirante, requiere de manejo físico en lugar de digital.

Finalmente, la tercera variable a utilizar en este subsistema para determinar si las empresas caen en el nivel A o B del Subsistema de Reclutamiento y Selección fue la entrevista que en el caso de treinta y tres por ciento **(33%)** de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que se clasificaron como **nivel B** de avance es la entrevista mixta.

2.2. Subsistema de Análisis, clasificación y Descripción de Cargos

Se encontró que dos (2) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá no cuentan con un Manual Descriptivo de Clases de

Cargos que es la piedra angular no solo del Subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos sino del Sistema de Administración de Recursos Humanos. Estas dos (2) empresas que no disponen de esta herramienta de trabajo corresponden a la categoría o **nivel B** de avance en su Subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos.

2.3 Subsistema de Evaluación del Desempeño

Aquellas grandes empresas privadas de servicio del Distrito de Panamá que no usan la evaluación 360° se colocaron en el **nivel B** de la taxonomía. Se trata de treinta y un (31) empresas que usan la técnica de evaluación por objetivos que se ubicaron en el **nivel B** porque es un método de evaluación que no es integral.

2.4. Subsistema de Planificación de Recursos Humanos

Al igual que lo encontrado con el caso del Manual Descriptivo de Clases de Cargos, se detectaron dos (2) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que informaron no realizar una Planificación de Recursos Humanos por lo que se ubicaron en **el nivel B** de la taxonomía.

2.5. Subsistema de Capacitación y Desarrollo

Hay dos variables que guiaron la decisión de determinar la colocación de las grandes empresas privadas de servicio del Distrito de Panamá que corresponden al **nivel B** de avance en su subsistema de Capacitación y Desarrollo. Treinta y un (31) empresas informaron que basan sus capacitaciones en los cambios de procedimientos de trabajo. Se considera que, aunque es una capacitación importante no corresponde al nivel estratégico de la capacitación porque solo está dando respuesta a una situación muy puntual y a corto plazo.

En la misma proporción de treinta y un (31) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se encontraron que éstas informan fundamentar sus capacitaciones en los cambios de equipo y maquinaria. Esto significa que si no hay cambios en las mismas no realizan capacitaciones lo también las relega a una capacitación de tipo operativa y no estratégica.

2.6 Subsistema de Comportamiento Organizacional

Por las respuestas aportadas en los cuestionarios se identificó que doce (12) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá no cuentan con programas de incentivos, premios y reconocimientos a sus trabajadores por lo que han sido consideradas en el **nivel B** de la taxonomía sobre el nivel de avance del Subsistema de Comportamiento

Organizacional.

2.7 Subsistema de Administración de las Remuneraciones

Tal y como se determinó en el **nivel A**, el nivel de avance de su Subsistema de Administración de las Remuneraciones de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá dependía de si éstas tenían una escala salarial. Se encontró que ocho (8) de estas empresas no tienen una escala salarial para determinar el sueldo a pagar a sus trabajadores por lo que se les colocó en la categoría o **nivel B** de la taxonomía.

2.8 Subsistema de Normas y Relaciones Laborales

Las grandes empresas privadas de servicio del Distrito de Panamá que no cuentan aún con un sindicato son dieciséis (16). Estas han sido colocadas en el **nivel o categoría B** de la taxonomía del nivel de avance del Subsistema de Normas y Relaciones Laborales.

F. PRUEBA DE HIPÓTESIS

Al inicio de nuestra investigación de tesis titulada: **“Nivel de desarrollo del sistema de Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá”** formulamos las siguientes hipótesis:

La Hipótesis de investigación (H₁) sería: Las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con un Sistema de Administración de Recursos Humanos.

Por otro lado, la **Hipótesis nula (H₀)** sería: Las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá no cuentan con un Sistema de Administración de Recursos Humanos.

Hemos considerado que diversas preguntas de nuestro cuestionario nos permiten afirmar que la hipótesis de trabajo se corrobora. A continuación, se presenta el **Cuadro N° 32** donde hemos organizado algunas respuestas del cuestionario que se han considerado claves para corroborar que: **“Las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con una Sistema de Administración de Recursos Humanos”**.

Las preguntas seleccionadas para corroborar o refutar la hipótesis son

aquellas que se refieren, no sólo a la existencia del Sistema de Administración de Recursos Humanos sino como veremos, más adelante, a su nivel o grado de desarrollo.

CUADRO N° 32
HIPÓTESIS DE TRABAJO H1: LAS GRANDES EMPRESAS PRIVADAS DE SERVICIOS DE PANAMÁ CUENTAN CON UN SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

PREGUNTAS	Respuestas favorables	%	Respuestas desfavorables	%
11. La función de Administración de Recursos Humanos en su empresa se encuentra a nivel de: 11.1. Línea 11.2. Staff	73	73	27	27
12. Actividades de Administración de Recursos Humanos que se realiza en su empresa				
12.1. Reclutamiento y Selección	83	83	17	17
12.2. Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos	86	86	14	14
12.3. Administración de las Remuneraciones	82	82	18	18
12.4. Evaluación del Desempeño	89	89	11	11
12.5. Normas y Relaciones Laborales	61	61	39	39
12.6. Planificación de Recursos Humanos	82	82	18	18
12.7. Capacitación y Desarrollo	79	79	21	21
12.8. Comportamiento Organizacional	81	81	19	19
17. ¿Cuenta con un Manual Descriptivo de Clases de Cargos?	98	98	2	2
20. ¿Realiza su empresa una Planificación de Recursos Humanos?	98	98	2	2
22. ¿Cuenta la empresa con programas de incentivos, premios y reconocimientos?	88	88	12	12
23. ¿Cuenta su empresa con una escala salarial?	92	92	8	8
Total de respuestas	1092		208	

Fuente: Encuesta aplicada por la autora

La primera pregunta seleccionada para la corroboración o refutación de la hipótesis se planteó así: **¿La función de Administración de Recursos Humanos, en su empresa es: 11?1 Línea (funcional)___
11.2 Staff (asesoría)___?**

A la anterior pregunta se pudo determinar que setenta y tres (73) de las cien (100) empresas estudiadas tienen su función de Administración de Recursos Humanos en línea lo que permite garantizar que esta función tenga mando, jurisdicción, toma de decisiones y no está solamente limitada a las recomendaciones que son propias del nivel asesor.

La segunda pregunta que alude directamente a la presencia del Sistema de Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios en el Distrito de Panamá fue planteada de esta manera: **N° 12 Actividades de Administración de Recursos Humanos que se realizan en la empresa.** De la respuesta a esta pregunta se aprecia que, en un elevado número, las empresas indicaron realizar actividades en cada uno de los ocho subsistemas, siendo más elevado el número de empresas en el caso de evaluación del desempeño con ochenta y nueve (89) empresas, seguidas de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos con ochenta y seis (86) empresas de las cien (100) encuestadas.

El Subsistema que tiene menos número de respuestas fue Normas y Relaciones Laborales que fue marcado por sesenta y una (61) empresas de las cien (100) bajo estudio.

La tercera pregunta que seleccionamos para corroborar la hipótesis es básica porque como bien han dicho por diferentes teóricos de la

Administración de Recursos Humanos esta es la clave para el buen desempeño de todo el Sistema de Administración de Recursos Humanos. La formulación de la pregunta **N° 17 dice: ¿Cuenta con un manual Descriptivo de Clases de Cargos?** Se observó que noventa y ocho (98) de las cien (100) grandes empresas privadas de servicios cuentan con un Manual Descriptivo de Clases de Cargos lo que las coloca, inmediatamente, a la vanguardia y es condición sine qua non para contar con un alto nivel de desarrollo del Sistema de Administración de Recursos Humanos.

Más adelante se tiene la pregunta **N° 20 ¿Realiza su empresa una Planificación de Recursos Humanos?:** La respuesta afirmativa a esta pregunta se encontró en noventa y ocho (98) grandes empresas privadas de servicios en el Distrito de Panamá.

Cómo ha sido señalado, en el análisis de los resultados, la Planificación de Recursos Humanos es fundamental para determinar no sólo la existencia del Sistema de Administración de Recursos Humanos sino su nivel de desarrollo toda vez que la misma fue el último subsistema en ser incorporado en la Administración de Recursos Humanos habiendo llevado, incluso, a la modificación del nombre de la disciplina.

La determinación de la existencia de un Subsistema de Comportamiento Organizacional robusto se pudo medir a través de la pregunta **N° 22**

¿Cuenta la empresa con programas de incentivos, premios y reconocimientos? Se encontró que ochenta y ocho (88) de las cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con estos programas en sus empresas con el propósito de mantener a su fuerza de trabajo motivada.

La última pregunta que nos permite corroborar la hipótesis de trabajo es aquella que permitió determinar si los salarios se asignan en forma arbitraria o con algún grado de científicidad. La **pregunta N° 23** se presentó así: **¿Cuenta su empresa con una escala salarial?** A esta interrogante se recibieron noventa y ocho (98) respuestas afirmativas de parte de las cien (100) grandes empresas privadas de servicios en el Distrito de Panamá lo que permitió inducir que una abrumadora mayoría de estas empresas se rigen por una escala salarial para determinar la asignación de sueldos a sus trabajadores.

En el **cuadro N° 32** se han totalizado las respuestas a las preguntas clave que se colocaron en el cuestionario con miras a determinar la existencia o no de un Sistema de Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá. Las respuestas formuladas ascienden a mil noventa y dos (1092) en tanto que las desfavorables ascienden a doscientos ocho (208). Lo anterior implica que de mil trescientos (1300) respuestas el ochenta y cuatro (**84%**) son favorables lo que es un porcentaje que permite corroborar con

amplitud la hipótesis de trabajo de que las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con un Sistema de Administración de Recursos Humanos.

CONCLUSIONES

PRIMERA. Las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá son aquellas que cuentan con más de mil (1000) trabajadores contratados.

SEGUNDA. El sector que acumula más empresas dentro del grupo de grandes empresas privadas de servicios son los que se dedican a la rama de la alimentación. A este grupo corresponden veintiún (21) de las cien (100) empresas que conforman la muestra de esta investigación.

TERCERA. Se encontró que un veintiséis por ciento (**26%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá tienen 61 o más años de prestar servicios a la comunidad panameña.

CUARTA. El perfil del responsable de la Administración de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá corresponde en un cincuenta y dos por ciento (**52%**) a un varón; de los cuales un setenta por ciento (**70%**) está en edades de entre 31 a 50 años un cuarenta y seis por ciento (**46%**) es casado. Este responsable de Recursos Humanos lleva en un sesenta y dos por ciento (**62%**) de los casos entre 5 a 15 años laborando en su empresa; posee en un treinta y cinco por ciento (**35%**) una Maestría en Administración de Recursos Humanos y su cargo lleva denominaciones, en un cuarenta y siete por ciento (**47%**) de los

casos, de Gerente o Director de Recursos Humanos.

QUINTA. El setenta y tres por ciento (**73%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con la Administración de Recursos Humanos como una función de línea lo que ha permitido a estas tomar decisiones y participar en la planificación estratégica de la empresa.

SEXTA. Los resultados de la investigación realizada han permitido clasificar las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, según el nivel de avance y desarrollo de sus Sistemas de Administración de Recursos Humanos en una taxonomía de dos **niveles: A y B.**

SÉPTIMA. En el **nivel A de la taxonomía** se tienen altos niveles de desarrollo en cada uno de sus subsistemas.

OCTAVA. La gran empresa privada de servicios del Distrito de Panamá que ha alcanzado el **nivel A** de desarrollo en su Sistema de Recursos Humanos realiza una Planificación de Recursos Humanos, tiene un manual descriptivo de clases de cargos, realiza la evaluación del desempeño mediante la técnica 360°, dispone de una escala salarial, determina su inversión en capacitación en atención al perfil de los cargos y los resultados de la evaluación del desempeño. Asimismo, recluta su personal mediante internet y lo selecciona a través de la entrevista estructurada. Por otro lado, ha logrado conciliar con el sindicato y dispone de una convención colectiva

y tiene programas de premios, incentivos y reconocimientos.

NOVENA. La gran empresa privada de servicios del Distrito de Panamá que corresponde al **nivel B** de la taxonomía de empresas según el nivel de desarrollo de su Sistema de Administración de Recursos Humanos recluta mediante recomendaciones de otras empresas y selecciona de acuerdo con la entrevista mixta y con apoyo del curriculum vitae. Estas empresas no realizan Planificación de Recursos Humanos, no tienen un Manual Descriptivo de Clases de Cargos y tampoco una escala salarial. Por otro lado, no cuentan con un programa de reconocimientos, premios e incentivos y la Capacitación y el Desarrollo se hace con base a los cambios de los procedimientos, máquinas y equipos de trabajo. Estas empresas no han facilitado el establecimiento de sindicatos y la evaluación del desempeño se hace en base a objetivos.

DÉCIMA. Nuestra hipótesis de trabajo **(H1) Las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con un Sistema de Administración de Recursos Humanos** se corroboró con un 84% tal como se detalló en el **Cuadro N° 32** de la Prueba de Hipótesis.

BIBLIOGRAFÍA

ABREGO ALMAZÁN, Demian; SÁNCHEZ TOVAR, Yessenia; MEDINA QUINTERO, José M. (2017). **Influencia de los sistemas de información en los resultados organizacionales**. Revista Science Direct. Vol.62. México. 320 páginas. Disponible en:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104216300432>

AIRA, María R. (2016). **Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional**. (5ta edición). Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales. Venezuela. 99-111 páginas. Disponible en: [Dialnet-LasInstitucionesYSuIncidenciaEnElComportamientoOrg-7205042 \(2\).pdf](#)

ALBARRÁN FRANCISCO, José Miguel y GARCÍA MÁRQUEZ, Begoña. (2014). **Operaciones administrativas de recursos**. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=5307889&query=LIBROS%2BDE%2BADMINISTRACION%2BDE%2BRECursos%2BHUMANOS>

ALLES, Martha Alicia. (2016). **Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias**. Ediciones Granica, Buenos Aires Vol.1 (3a.ed.). 443 páginas. Disponible en: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/detail.action?docID=4536605>.

ALLES, Martha Alicia. (2014). **La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización**. (1ª edición). Editorial Granica. Argentina. 304 páginas. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=3224844&query=libros%2Bde%2Brecursos%2Bhumanos>

ALLES, Martha Alicia. (2008). **Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias**. Editorial Granica. Argentina. 536 páginas. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=3225140&query=comportamiento%2Borganizacional%2Ben%2Blos%2Bdepartamentos%2Bde%2Brecursos%2Bhumanos>

AMADOR SOTOMAYOR, Alfonso. (2016). **Administración de Recursos Humanos su proceso organizacional**. Universidad Autónoma De Nuevo León. Instituto de Investigaciones bibliotecológicas y de la información. 462 páginas. Disponible en: <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>

AMO ARTURO, Ana. (2019). **Reclutamiento y Selección de Personal**.

Editorial Elearning S. L. Madrid. 173 páginas. Disponible en: [Reclutamiento y Selección de Personal - Ana Amo Arturo - Google Libros](#)

ARCINIEGAS ORTÍZ, Jaime Alfonso. (2018). **Gestión del Recurso Humano en las organizaciones**. (1a. ed.) Editorial ECOE ediciones. Bogotá. 180 páginas. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/upanama/122447?page=5>.

ARMIJOS M., Franklin B.; BERMÚDEZ B., Aarón I. y MORA S. Norman V. (2019). **Gestión de Administración de Recursos Humanos**. Universidad y Sociedad, Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos 11(4), 163-170 páginas. Disponible en: <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>

ARROYO ÁNGEL, Nelson Gustavo. (2019). **Diagnóstico y diseño de seguimiento para la selección y retención de personal de un cliente de ISP consultorías**. Universidad Agustiniiana. Bogotá. 68 páginas. Disponible en: [http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/123456789/813/1/Arroyo Angel-NelsonGustavo-2019.pdf](http://repositorio.uniagustiniana.edu.co/bitstream/123456789/813/1/Arroyo%20Angel-NelsonGustavo-2019.pdf)

AVILA RIVERA, Juan C.; INTRIAGO SALAZAR, Geomayra G.; BRIONES PINCAY, José A. (2018). **Diseño de Procesos Administrativos para la empresa Agrícola Komuna S.A.** Universidad de Guayaquil. 117 páginas. Disponible en: <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30768/1/TESIS%20AVILA-INTRIAGO-BRIONES.pdf>

BAQUE CANTOS, Miguel A.; CAÑARTE QUIMIS, Luz T.; MERINO MURILLO José L.; CANTOS FIGUERO, Mariana de L. (2017). **Análisis de la cultura organizacional en los departamentos de talento humano y financiero del G.A.D de Jipijapa**. Editorial Saberes del Conocimiento. 13 páginas. Disponible en: [file:///C:/Users/edwin/Downloads/DialnetAnalisisDeLaCulturaOrganizacion alEnLosDepartamento-6732800.pdf](file:///C:/Users/edwin/Downloads/DialnetAnalisisDeLaCulturaOrganizacion%20alEnLosDepartamento-6732800.pdf)

BAZÁN DE FRANCO, Yolanda. (2009). **Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos**. Movimientos editores. Panamá. 232 páginas.

BLANDEZ RICALDE, María de G. (2014). **Proceso Administrativo**. (1ª edición) Editorial digital UNID. México. 98 páginas. Disponible en: [https://play.google.com/books/reader?id=TYHDCwAAQBAJ&hl=es_419&Pr oceso Administrativo - Google Play Libros](https://play.google.com/books/reader?id=TYHDCwAAQBAJ&hl=es_419&Pr oceso%20Administrativo%20-%20Google%20Play%20Libros)

BOLÍVAR CRUZ Alicia, DÉNIZ DÉNIZ María de la Cruz, FERNÁNDEZ MONROY, Margarita, GARCÍA ALMEIDA Desiderio J. y BATISTA CANINO, Rosa María. (2014). **Economía y dirección de empresas**. Universidad de

Las Palmas de Gran Canaria. Servicio de Publicaciones y Difusión Científica. 114 páginas. Disponible en:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=3227378>

CARDOZO, Alejandro Pablo. (2012). **Desarrollo humano en las organizaciones**. Temas Grupo Editorial. España. 292 páginas. Disponible en:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=5487056>

CEBRIÁN, I. y Moreno, G. (2015). **Los sindicatos**. Barcelona, Spain: Editorial UOC. Disponible en:
<https://elibro.net/es/ereader/upanama/57831?page=49>

CHIAVENATO, Idalberto. (2015). **Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones**. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. México. 500 páginas.

DAUL ASANZA, Andrea Cristina IBARRA MORA, Priscila del Carmen. (2015). **Implementación de un departamento de recursos humanos en la empresa de transportes Tía. S.A.** Tesis para optar el grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios y Economía especialización mayor Negocios Internacionales, especialización menor Recursos Humanos. Universidad del Pacífico. Guayaquil. 92 páginas. Disponible en:
<file:///C:/Users/edwin/Desktop/SISTEMAS%20DE%20ADMINISTRACION%20DE%20RRHH/TNE-UPAC-17630.pdf>

DE LA CRUZ RUBIO, María. (2011). **Manual de gestión de la formación en la empresa**. Editorial CEP, S.L. Madrid. 125 páginas. Disponible en:
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=3217080>

DEL CASTILLO, Triana, Idalina del. (2007). **Impacto de los Recursos Humanos en el desarrollo competitivo del sector hotelero. Economía y Desarrollo**. V.127 n.2. Editorial Universitaria. Disponible en:
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/detail.action?docID=3174943>.

DESSLER, Gary. (2009). **Administración de Recursos Humanos**. Pearson Educación, Inc. México. 528 páginas. Disponible en:
http://www.academia.edu/13314554/Administracion_de_recursos_humanos_11va_edicion_-_Gary_Dessler

DESSLER, Gary. (2015). **Administración de Recursos Humanos**. (14ª edición.) Pearson Educación, México. 524 páginas. Disponible en:
http://www.academia.edu/13314554/Administracion_de_recursos_humanos

[s_11va edicion - Gary Dessler](#)

DÍAZ RODRÍGUEZ, María Carolina y MARTÍNEZ ALDANA, Carlos Arturo. (2006). **Propuesta para la creación del departamento de talento humano para la empresa M.R.G.E.U.** (Tesis de Maestría). Universidad La Salle, Bogotá. 97 páginas. Disponible en: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4244/T11.06%20D543p.pdf;jsessionid=CDFB647878E99AC8413D845D8A4B49D1?sequence=1>

DOLAN, Simón L. (2007). **La gestión de los recursos humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.** McGraw-Hill. España. 511 páginas. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=3194829>

FERNÁNDEZ LÓPEZ, Felisa. (2017). **Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos: UF0345.** Editorial Tutor Formación Panamá. 169 páginas. Disponible en: [E Libro](#)

FLORES CHÁVEZ, Jorge L. y RODRIGO VALDIVIA, Susan V. (2018). **Desarrollo de un Programa de Capacitación para la Mejora de Competencias Laborales.** Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Psicóloga. Facultad de Psicología, Relaciones Industriales y Ciencias de la Comunicación. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa. 304 páginas. Disponible en: <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7288>

FLORES VILLALPANDO, Rosángela. (2014). **Administración de Recursos Humanos.** Editorial Digital UNID. México. 94 páginas. Disponible en: <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/detail.action?docID=5307889>.

GARCÍA MARTÍNEZ, Mariano. (2013). **El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: una propuesta de intervención interactiva.** Tesis para optar al grado de doctor en Ingeniería. Programa de maestría y doctorado en Ingeniería. Universidad Nacional Autónoma de México. México, D. F. 165 páginas. Disponible en: [TESIS: EI DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LAS PEQUEÑAS EMPRESAS: UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN INTERACTIVA \(unam.mx\)](#)

GARCÍA MOLINA, Sergio. (2016). **Análisis de puestos de trabajo y selección del personal.** Tesis para optar el grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos en la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad Miguel Hernández de ELCHE. España. 40 páginas. Disponible

en: [TFG García Molina, Sergio.pdf \(umh.es\)](#)

GASALLA, José María. (2015). La **Dirección de personas: Gestión por Competencias**. Editorial UOC. Barcelona. 78 páginas. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=5349911&query=adminstracion%2Bde%2Brecursos%2Bhumanos%2509Normas%20By%2BRelaciones%2BLaborales>.

GINER RIBES, Gabriela, PERELLO MARÍN, María del Rosario y HERRERO BLASCO Aurelio. (2018). **Dirección de recursos humanos: gestión de personas**. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. 215 páginas. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=5635044>

HERNÁNDEZ PACHECO, Federico. (2020). **Dirección de Recursos Humanos en bibliotecas y otras instituciones**. (1a. ed.). Editorial Universidad Nacional Autónoma de México. Instituto de Investigaciones bibliotecológicas y de la información. 300 páginas. Disponible en: [Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones - Federico Hernández Pacheco - Google Libros](#)

HERNÁNDEZ PALMA, Hugo Gaspar. (2011). **La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científicas, funcional, burocrática y de relaciones humanas**. Repositorio digital institucional. Universidad Autónoma del Caribe. vol. 9, No. 1. 14 páginas. Disponible en: [La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías.pdf \(uac.edu.co\)](#)

HERNÁNDEZ SILVA, Frank E.; MARTÍ LAHERA, Yohannis. (2016) **Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano**. Revista Scielo. Cuba. 11 páginas. Disponible en: [Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano \(sld.cu\)](#)

IRANZO ENGUÍDANOS, María. (2017). **Análisis, Descripción y Valoración de Puestos de Trabajo en las organizaciones**. Trabajo individual de Fin de Máster. Universidad Pontificia de Comillas ICADE-ICAI. Madrid. 109 páginas. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>

IVANCEVICH, John M. (2004). **Administración de Recursos Humanos**. Editorial Mc Graw Hill. México, 665 páginas.

JAIME, Maristany. (2018) **Administración de Recursos humanos**. (2ª edición). Editorial Pearson. México. 464 páginas. Disponible en:

KOONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz y CANNICE, Mark. (2012). **Administración una perspectiva global y empresarial.** (14ª edición.) Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. México. 682 páginas. Disponible en:

https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_14_edi_koontz.pdf

LACALLE, Guillermo. (2016). **Operaciones Administrativas de Recursos Humanos.** (Primera edición.) Editorial editex, S. A. Madrid. 328 páginas. Disponible en:

<https://books.google.com.pa/books?id=aShTDAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>

LAHERA FORTEZA, Jesús. (2008). **Normas laborales y contratos colectivos.** Editorial Reus. España. 342 páginas. Disponible en:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=3229552&query=administracion%2Bde%2Brecursos%2Bhumanos%2509Normas%2Bpor%2BRelaciones%2Blaborales>

LIQUIDANO RODRÍGUEZ, María del Carmen. (2006). **El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano, sus competencias y la relación con las prácticas de administración de recursos humanos.** Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe. España y Portugal. Universidad Autónoma del Estado de México. México. Páginas 145-178. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/html/395/39522007/>

LÓPEZ CABRALES, Álvaro; PASAMAR, Susana y VALLE CABRERA, Ramón.

(2018). **Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos.** (1ª edición), Editorial UOC. Barcelona. 120 páginas. Disponible en: [E Libro https://elibro.net/es/ereader/upanama/105592](https://elibro.net/es/ereader/upanama/105592)

LOPEZ CALVAJAR, Guillermo Antonio; MATA VARELA, Milagros De La Caridad; BECERRA LOIS, Francisco Ángel y CABRERA CABALLERO, Heriberto Alfredo. (2018). **Planificación de empresas.** Editorial Universo Sur. 279 páginas.

Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/upanama/120837?page=17>.

LÓPEZ HERNÁNDEZ, Juan J. (2004). **La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad.** (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional. México. 194 páginas. Disponible en: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjr/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>

LOUFFAT, E. (2017). **Administración de equipos humanos.** Cengage Learning. Disponible en: [E Libro](#)

MALDONADO José Ángel. (2017). **Comportamiento, Desarrollo y Cambio Organizacional.** 374 páginas. Disponible en: [Comportamiento](#).

[desarrollo y cambio organizacional \(2017\) by José Angel Maldonado - Issuu](#)

MARTÍNEZ E. Eduardo y MARTÍNEZ A. Francisca. (2009). **Capacitación por competencias. Principios y Métodos.** Chile. 193 páginas. Disponible en: http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf

MARULANDA VELÁSQUEZ, Adriana Cecilia. (2018). **Propuesta de aplicación de un sistema de gestión humana para una pyme del sector químico de Colombia.** Tesis para optar al grado de Maestría en Administración. Universidad EAFIT. Medellín. 86 páginas. Disponible en: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12511/AdrianaCecilia_MarulandaVelasquez_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y

MINZER, Rodolfo; OROZCO, Roberto Carlos. (2017). **Análisis estructural de la economía panameña: el mercado laboral.** Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Naciones Unidas. Panamá. 120 páginas. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41295/S1700217_es.pdf

MONDY, Robert Wayne. (2010). **Administración de recursos humanos.** Décimo primera edición. Pearson Educación. México. 514 páginas. Disponible en: https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/cc71a187c22e0bac95c3267e2_888f6f.pdf

MONDY Robert Wayne. (2010). **Administración de recursos humanos.** Décimo primera edición. Pearson Educación. México. 514 páginas. Disponible en: https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/cc71a187c22e0bac95c3267e2_888f6f.pdf

MOLINA SABANDO, Lizandro A.; BRIONES VÉLIZ Ítalo B. y ARTEAGA COELLO, Helen S. (2016). **El Comportamiento Organizacional y su importancia para la administración de empresas.** Revista Científica Dominio de las Ciencias. Vol. 2, núm. 4. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Manta. Ecuador. 498 -510 páginas. Disponible en: [275-1019-1-PB\(3\).pdf](#)

MONDRAGÓN PUERTO, Diana. (2017). **Administración de Empresas.** Bogotá D.C., Fundación Universitaria del Área Andina. Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina Bogotá. 81 páginas. Disponible en: <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1195/Administraci%C3%B3n%20de%20Empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

NEWSTROM John W. (2011) **Comportamiento humano en el trabajo** Editorial: McGraw-Hill. (13ª ed.) México. D. F. 547 páginas. Disponible en:

https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf

PALOMO Ángel Ismael. (2015). **UF 1090 Dirección de Recursos Humanos en Restauración**. (Edición 6.0) Editorial Elearning S. L. España. 293 páginas. Disponible en:

https://books.google.com.pa/books?id=JXzEsgEACAAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

PAVIA SÁNCHEZ, Inmaculada. (2012). **Organización empresarial y de recursos humanos**. IC Editorial. Málaga. 108 páginas. Disponible en:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=3212210>

PÉREZ TRIGUERO, Jannet y HERNÁNDEZ MACHÍN, Odalys. (2016). **La capacitación para el mejoramiento del desempeño profesional de los especialistas en Gestión de los Recursos Humanos de las Organizaciones Empresariales**. Mendive. Revista de Educación vol.14 no. 3, s/p. Disponible en:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962016000300002

PRIETO, Ana; MARTÍNEZ, Marle. (2015). **Sistemas de información en las organizaciones: Una alternativa para mejorar la productividad gerencial en las pequeñas y medianas empresas**. Revista de Ciencias Sociales, Vol. X. Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. 15 páginas. Disponible en: <https://www.redalyc.org/html/280/28010209/>

PRIETO BEJARANO, Pedro Gerardo. (2013). **Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal**. Medellín. 89 páginas. Disponible en:

[Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal.pdf \(udem.edu.co\)](http://Gestión_del_talento_humano_como_estrategia_para_retención_del_personal.pdf(udem.edu.co))

QUIRÓS TOMÁS Francisco Javier. (2015). **Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial**. Doctorado en Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing). Universidad de Sevilla. 287 páginas. Disponible en:

file:///C:/Users/edwin/Desktop/MARCO%20TEORICO/Ejemplar%20completo%20TESIS%20DOCTORAL%20F%20J%20Quiros%20Tomas%20Análisis%20de%20las%20tendencias%20en%20Gestión%20de%20los%20Recursos%20Humanos%20desde%20una_1.pdf

RAMOS RAMOS, Paloma. (2012). **Recursos humanos**. Editorial ICB, España. 87 páginas. Disponible en:

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=5809757&query=recursos%2Bhumanos%2Blinea%2BBy%2Bstaff>

RÍOS CALDERÓN, Carlos A. (2005). **Proyecto de Mejoramiento del Departamento de Recursos Humanos en una empresa Consultora y de Ingeniería.** (Tesis Doctoral). Universidad de San Carlos de Guatemala. Guatemala. 168 páginas. Disponible en: http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1419_IN.pdf

ROBAYO CASTILLO, Cristina Yolanda. (2018). **Propuesta para la creación del departamento de talento humano en la empresa Produmetal.** Universidad Politécnica Salesiana. Quito. 70 páginas. Disponible en: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/15207/1/UPS-QT12351.pdf>

ROBBINS, Stephen P. y JUDGE, Timothy A. (2009). **Comportamiento organizacional.** (Decimotercera edición) 752 páginas. Pearson Educación, México. Disponible en: https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf

ROJAS REYES, Ruth R. y VILCHEZ PAZ, Stefany Bernita. (2018). **Gestión del Talento Humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud sagrado corazón de Jesús.** Tesis para optar al grado de Maestría en Gestión en Salud. Universidad Nortbert Weiner. Lima. 94 páginas. Disponible en: <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTR0%20-%20Rojas%20Reyes%2C%20Ruth%20Rosario.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

ROMAN DE RÍOS, Gladys. (1999). **Administración de los Recursos Humanos en Panamá con base en el código laboral Panameño.** Editorial universitaria "Carlos Manuel Gasteazoro. Panamá. 462 páginas.

SÁNCHEZ GONZÁLEZ, José Juan. (2007). **Estudio de la ciencia de la administración.** Editorial Miguel Ángel Porrúa. ProQuest Ebook Central. México. 382 páginas. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=4184805&query=antecedentes%2Bhistoricos%2Bsobre%2Badministracion%2Bde%2Brecursos%2Bhumanos>

SILVA ROBLES, George Steven y RUÍZ PILAMUNGA, María Narcisa. (2018). **Desarrollo de políticas y procedimientos para la gestión del Talento Humano de INCAMEP S. A.** Título de Ingeniería Comercial. Facultad de Ciencias Administrativas. Universidad de Guayaquil. 162 páginas. Disponible en: <Desarrollo de políticas y procedimientos.pdf> (ug.edu.ec)

SILVA VANEGAS, Louis Xavier, DUARTE ZELEDÓN, José Esteban y

MENDOZA SILVA, Darlyn Osneyda. (2020). **Organización–Diseño Organizacional**. Trabajo de graduación para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua. 77 páginas. Disponible en: <https://repositorio.unan.edu.ni/12836/>

SIVATTE Isabel de, OLMOS Ricardo, a SIMÓN Cristina y MARTEL Mónica. **Cuaderno de información económica** N° 263 mayo -abril. Economía y finanzas españolas. España. Pp.13 – 24. Disponible en: https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_CIE/263art03.pdf

STONER, James A., Edward FREEMAN. **Administración**. (sexta edición). University of Virginia Daniel R. Gilbert, Jr. 794 páginas. editorial Pearson. Disponible en: [Administración \(milaulas.com\)](http://milaulas.com)

TARANGO, J. P. (2014). **Operaciones administrativas de recursos humanos**. Barcelona. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/upanama/43067?page=12>.

VALLE CABRERA, Ramón. PASAMAR REYES, S. y LÓPEZ CABRALES, Á. (2018). **Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos**. Barcelona, Editorial UOC. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/upanama/116893?page=39>.

VELÁZQUEZ ZALDÍVAR, Reynaldo; GUZMÁN, Margarita de Miguel. (2001). **Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos**. Revista Científica Trimestral Ciencias Holguín. Vol. 7, Núm. 3(2001). ISSN 1027-2127. RNPS 1818. Disponible en: <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciaholguin/article/view/174>

VILLAR VARGAS, Mario Fidel (2018). **Movilizando a las personas y sus recursos humanos para el logro de resultados empresariales**. Santiago de Chile. RIL editores. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/upanama/105638?page=189>

VISCONTI VAAMONDE Cristina. (2018). **UF0517 Organización empresarial y de recursos humanos** 32 páginas. Disponible en: [UF0517 Organización empresarial y de recursos humanos by Ideaspropias Editorial - Issuu](#)

WERTHER, Williams, DAVIS, Keith. (2008). **Administración de Recursos Humanos- El capital humano de las empresas**. (sexta edición) Editorial McGraw-Hill. México. 646 páginas. Disponible en: <https://cucionline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

ZAMBRANO LAJE, Yomaira Y. (2019). **Diseño del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la Empresa LCR productos y servicios Cia. LTDA, ubicada al Norte de la Ciudad de Quito.** (Tesis de Maestría). Universidad Tecnológica Israel. Quito. 82 páginas. Disponible en: <http://157.100.241.244/bitstream/47000/1958/1/UISRAEL-EC-ADME-378.242-2019-036.pdf>

ANEXOS
Anexo N° 1
Universidad de Panamá
Facultad de Administración de Empresas y
Contabilidad Doctorado en Ciencias Empresariales
Encuesta dirigida a los responsables de la Administración de
Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios
del Distrito de Panamá.

Objetivo: Identificar el nivel de desarrollo del sistema de Administración de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Observación: Todas las respuestas que usted nos suministre tienen el propósito de apoyar el trabajo de investigación que realizamos sobre el “Nivel de desarrollo del sistema de Administración de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá” Agradecemos que nos dedique su tiempo, interés y apoyo suministrando la información real de su situación, que como se aprecia es totalmente anónima.

Sólo debe marcar con una “X” la respuesta que considere más cercana a su criterio, en cada pregunta.

I.DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1. Tipo de Empresa:

1.1 Financiero _____

1.2 Hospedaje _____

1.3 Alimentación _____

1.4 Educación _____

1.5 Vestuario _____

1.6 Salud _____

1.7 Legales _____

1.8 Comunicaciones _____

1.9 Transporte _____

1.10 Seguros _____

1.11 Marítimo _____

1.12 Gasolineras _____

1.13 Inmobiliarias _____

1.14 Almacenes de venta de piezas, artículos del hogar, jardinería y

materiales de construcción

1.15 Diversión

2. Número de empleados:

2.1 100 a 1500 _____

2.2 1501 a 1600 _____

2.3 1601 a 2000 _____

2.4 2001 a 2500 _____

2.5 2501 o más _____

3. Años de la empresa en el mercado:

3.1 1 a 10 años _____

3.2 11 a 20 años _____

3.3 21 a 30 años _____

3.4 31 a 40 años _____

3.5 41 a 50 años _____

3.6 51 a 60 años _____

3.7 61 o más _____.

II. DATOS DEL RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

4. Edad:

4.1 0 a 30 años _____

4.2 31 a 40 años _____

4.3 41 a 50 años _____

4.4 51 a 60 años _____

4.5 61 a 70 años _____

5. Estado Civil:

5.1 Soltero _____

5.2 Casado _____

5.3 Unido _____

5.4 Viudo _____

6. Nivel Académico (Sólo debe marcar el nivel más alto que ha

alcanzado):

- 6.1 Bachiller _____
- 6.2 Estudios incompletos de Licenciatura _____
- 6.3 Licenciatura _____
- 6.4 Estudios incompletos de Especialización _____
- 6.5 Especialización _____
- 6.6 Estudios incompletos de Maestría _____
- 6.7 Maestría _____
- 6.8 Estudios incompletos de Doctorado _____
- 6.9 Doctorado _____

7. Área de especialidad:

- 7.1 Contabilidad _____
- 7.2 Administración de Empresa _____
- 7.3 Administración de Recursos Humanos _____
- 7.4 Finanzas _____
- 7.5 Mercadeo _____
- 7.6 Ingeniería Industrial _____
- 7.7 Derecho _____
- 7.8 Psicología _____
- 7.9 Otros _____.

8. Género:

- 8.1 Femenino _____
- 8.2 Masculino _____

9. Años de experiencia laboral en la empresa:

- 9.1 Menos de 5 años _____
- 9.2 5 a 10 años _____
- 9.3 11 a 15 años _____
- 9.4 16 a 20 años _____
- 9.5 21 o más _____.

10. Título del cargo que desempeña en la empresa:

- 10.1 Gerente de Recursos Humanos _____
- 10.2 Vicepresidente de Recursos Humanos _____

- 10.3 Director de Recursos Humanos _____
- 10.4 Encargado de Recursos Humanos ____
- 10.5 Jefe de Recursos Humanos ____
- 10.6 Analista de Recursos Humanos _____
- 10.7 Operativo de Recursos Humanos _____
- 10.8 Otros_____.

III. SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

11. La función de Administración de Recursos Humanos, en su empresa, se encuentra a nivel de:

- 11.1 Línea (funcional) _____
- 11.2 Staff (asesoría)_____.

12. Actividades de Administración de Recursos Humanos que se realizan en su empresa:

- 12. 1 Reclutamiento y selección _____
- 12.2 Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos _____
- 12.3 Administración de las Remuneraciones _____
- 12.4 Evaluación del Desempeño ____
- 12.5 Normas y Relaciones Laborales _____
- 12.6 Planificación de Recursos Humanos _____
- 12.7 Capacitación y Desarrollo _____
- 12.8 Comportamiento organizacional (incentivos, motivación, beneficios, etc.) _____.

13. ¿A qué fuentes, recursos y medios recurre para buscar candidatos?

- 13.1 Internet _____
- 13.2 Universidades _____
- 13.3 Asociaciones profesionales _____
- 13.4 Avisos de periódicos _____
- 13.5 Referencias de empleados_____.

14. ¿Qué técnica de selección utiliza para confrontar, comparar y

seleccionar a la persona idónea para el puesto?

- 14.1 Solicitudes de Empleo ____
- 14.2 Cartas de Recomendación _____
- 14.3 Entrevistas de Selección _____
- 14.4 Currículum Vitae ____
- 14.5 Pruebas Técnicas _____
- 14.6 Pruebas Psicológicas_____.

15. La entrevista de selección es:

- 15.1 Estructurada_____
- 15.2 Semiestructurada ____
- 15.3 Mixta_____.

16. Cuenta con un manual descriptivo de clases de cargos:

- 16.1 Sí____
- 16.2 No____.

17. Método empleado por su empresa para recabar información sobre los cargos:

- 17.1 Observación
- 17.2 Entrevista_____
- 17.3 Cuestionarios ____
- 17.4 Bitácora _____
- 17.5 Consultas con expertos_____.

18. ¿Técnica empleada en la empresa para evaluar el desempeño de ¿Sus colaboradores?

- 18.1 Observación _____
- 18.2 Incidentes críticos_____
- 18.3 Comparación por pares _____
- 18.4 Escala de calificaciones _____
- 18.5 Autoevaluación_____
- 18.6 Gestión por Objetivos_____
- 18.7 Evaluación 360°_____.

19. ¿Quién efectúa la evaluación del desempeño?

19.1 Supervisor inmediato ____

19.2 Subordinados _____

19.3 Colegas _____

19.4 Empleados _____

19.5 Clientes _____

20. ¿Realiza su empresa una Planificación de los Recursos Humanos?

20.1 Sí ____

20.2 No ____.

21. Utiliza alguno de estos elementos para determinar las capacitaciones:

21.1 Diagnósticos de necesidades de capacitación _____

21.2 Resultados de evaluación del desempeño _____

21.3 Manual descriptivo de clases de cargos ____

21.4 Cambios de procedimientos de trabajo _____

21.5 Cambios de equipos o maquinarias ____.

22. Cuenta la empresa con programas de incentivos, premios y reconocimientos:

22.1 Sí ____

22.2 No ____.

23. Cuenta la empresa con una escala salarial:

23.1 Sí ____

23.2 No ____.

24. Los salarios se determinan utilizando alguno de los siguientes métodos:

24.1 Encuesta salarial _____

24.2 Sistema de puntos _____

24.3 Método de comparación de factores _____

24.4 Método de jerarquización ____.

25. Tiene su empresa algún sindicato:

25.1 Sí_____

25.2 No_____.

26. ¿De existir sindicato, se realizan convenciones colectivas?:

26.1 Sí_____

26.2 No_____.

27. Cuentan con un Reglamento Interno aprobado por el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral:

27.1 Sí_____

27.2 No_____.

SE LE AGRADECE SU APOYO A NUESTRA INVESTIGACIÓN DE TESIS DOCTORAL.

Dra. Yolanda Bazán de Franco, Directora de Tesis, Universidad de Panamá
Mgtr. Verónica Tejedor, Candidata a Doctora, Universidad de Panamá.