

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
VICE-RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS, PARA UNA COMPAÑÍA DE ABASTOS EN
LA CIUDAD DE PANAMÁ”**

POR:

**LIC. DALYS B. DE ESPINO.
Cédula 7-84-505.**

1997.

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
VICE-RECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CON ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE
RECURSOS HUMANOS, PARA UNA COMPAÑÍA DE ABASTOS EN
LA CIUDAD DE PANAMÁ”**

POR.

**LIC. DALYS B. DE ESPINO.
Cédula 7-84-505.**

**Tesis presentada en cumplimiento de los requisitos exigidos para optar
por el Grado de MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ESPECIALIDAD EN RECURSOS HUMANOS.**

1997

29 OCT 1997

abu. del autor

APROBADO POR:

Director de Tesis: [Signature]

Miembro del Jurado: [Signature]

Miembro del Jurado: [Signature]

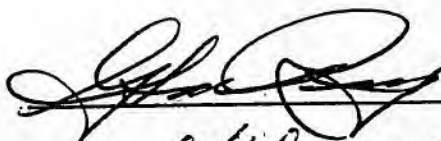
Fecha: 10 de septiembre de 1997

Vicerrectoría de Investigación y Post Grado [Signature]


Fecha: 10 de septiembre de 1997

APROBADO POR:

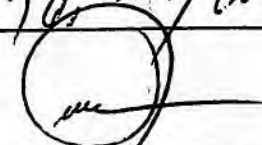
Director de Tesis:



Miembro del Jurado:



Miembro del Jurado:



Fecha:

10 de septiembre de 1997

**Vicerrectoría de Investigación y
Post Grado**

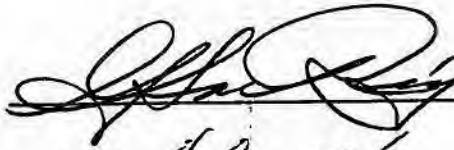


Fecha:

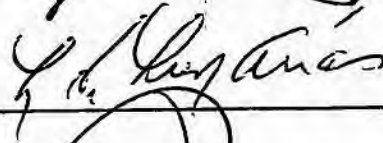
10 de septiembre de 1997

APROBADO POR:

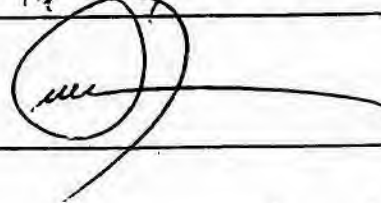
Director de Tesis:



Miembro del Jurado:



Miembro del Jurado:



Fecha:

10 de septiembre de 1997

**Vicerrectoría de Investigación y
Post Grado**



Fecha:

10 de septiembre de 1997

DEDICATORIA

**AL SEÑOR JESUCRISTO
EN QUEN CREO Y TENGO FE
POR SU INFINITA MISERICORDIA,
GRACIAS SEÑOR.**

**A MI ESPOSO
DE QUEN HE RECIBIDO APOYO MORAL
Y ALIENTO EN TODO MOMENTO
TENIENDO SU PRESENCIA Y SABIOS CONSEJOS
PARA LLEVAR A FELIZ TERMINO ESTE TRABAJO.**

**A MI MADRE,
HERMANOS,
QUENES ME BRINDARON SU APOYO MORAL
PARA QUE NO DESMAYASE EN ESTA EMPRESA.**

AGRADECIMIENTO

**MI MAS PROFUNDO Y ESPECIAL AGRADECIMIENTO
A LA
DOCTORA GLADYS ROMÀN DE RÌOS
POR SU SABIA ORIENTACIÒN COMO ESPECIALISTA
EN RECURSOS HUMANOS
PUDE ALCANZAR LA CULMINACIÒN DE ESTE TRABAJO
DE INVESTIGACIÒN.
A ELLA GRACIAS, GRACIAS.**

**A LA EMPRESA
QUE ME ABRIÒ LAS PUERTAS INCONDICIONALMENTE,
ME BRINDÒ SU APOYO Y ACEPTACIÒN
PARA REALIZAR ESTE TRABAJO DE INVESTIGACIÒN,
EN ESPECIAL A LA ALTA DIRECTIVA.
A TODOS SUS EMPLEADOS
QUENES PRESTARON SIN DIFICULTAD SU COOPERACIÒN,
A TODOS ELLOS MI MAS PROFUNDO AGRADECIMIENTO.**

INDICE GENERAL

	Página
Resumen en español.	i
Resumen en inglés.	vi
CAPITULO PRIMERO.	
INTRODUCCIÓN.	
A. Reseña Histórica de la Empresa.	2
1. Generalidades de la empresa en estudio.	3
B. Justificación.	4
1. Planteamiento del Problema.	4
2. Objetivos Generales.	5
3. Objetivos Específicos.	5
4. Aspectos Metodológico.	6
5. Descripción de los Capítulos.	6
C. Aspectos Legales.	8
1. Decreto Ley N°256 de 13 de junio de 1962.	9
2. Resuelto N°036 de 28 de octubre de 1992.	13
3. Decreto Ejecutivo N°94 de 6 de abril de 1997.	17
CAPITULO SEGUNDO	
EL RECURSO HUMANO DE LA COMPAÑÍA DE ABASTOS EN ESTUDIO.	
A. La Estructura de la Empresa.	23
1. Organigrama.	24
2. Descripción de Puestos.	30
3. Requerimientos del Puesto.	31
B. Selección de Personal.	31
1. Reclutamiento.	31
2. Selección.	33
C. Sistemas de Evaluación Utilizado.	35
1. Método.	35
2. Entrevista de Evaluación	36

	Página
D. Compensaciones y Consideraciones.	36
1. Niveles de Remuneración.	36
2. Incentivos Financieros.	37
3. Incentivos no Financieros.	37

**CAPITULO TERCERO.
 APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA.**

A. La Encuesta.	52
1. Variables e Indicadores.	52
a) Capacitación.	52
b) Motivación.	52
c) Comunicación.	52
d) División del Trabajo.	52
e) Condición de Trabajo.	53
f) Trabajo de Equipo.	53
g) Administración de Tiempo.	53
h) Selección.	53
i) Satisfacción.	54
j) Salarios.	54
B. Aplicación de la Encuesta.	54
1. Hipótesis de Trabajo.	54
2. Población y Muestra.	55
3. Recolección de Datos.	56
4. Tabulación.	59
C. Resultados Por Áreas.	60
1. Concentración de Resultados.	60
2. Gráficos.	65

**CAPITULO CUARTO.
 PROPUESTA DEL MANUAL DE RECURSOS HUMANOS DE LA
 EMPRESA EN ESTUDIO.**

A. Organigrama.	77
1. Concepto.	77
2. Importancia.	78
3. Propuesta de la Estructura.	80
a) Cuadro del Organigrama.	83

	Página
B. Clasificación de Manuales.	84
1. Manual Administrativo.	84
a) Concepto.	84
b) Contenido.	84
c) División del Trabajo.	85
d) Objetivos y Funciones.	86
e) Sistema de Comunicación.	86
f) Esquema de la Estructura.	87
2. Manual de Puestos.	88
a) Concepto.	88
b) Contenido.	88
c) Descripción y Especificación de Puesto por Tareas.	89
C. Integración.	119
1. Reclutamiento.	119
2. Selección.	123
3. Inducción.	126
4. Evaluación.	126
5. Capacitación.	130
6. Desarrollo.	131
D. Normas.	138
1. Reglamento Interno.	139
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	147
A. Conclusiones.	148
B. Recomendaciones.	151
BIBLIOGRAFÍA.	154
ANEXOS.	160

**INDICE DE GRÁFICAS;
CUADROS Y FORMULARIOS;
CUESTIONARIOS E ILUSTRACIONES.**

	Página
Gráficas.	65
Gráfica N°1, Área de Capacitación.	66
Gráfica N°2, Área de Motivación.	67
Gráfica N°3, Área de Comunicación.	68
Gráfica N°4, Área de División del Trabajo.	69
Gráfica N°5, Área de Condición del Trabajo.	70
Gráfica N°6, Área de Trabajo en Equipo.	71
Gráfica N°7, Área de Administración de Tiempo.	72
Gráfica N°8, Área de Selección.	73
Gráfica N°9, Área de Satisfacción.	74
Gráfica N°10, Área de Salario.	75
Cuadros y Formularios.	
Organigrama.	83
Clasificación de Cargos.	91
Solicitud de Empleo.	120
Contrato de Trabajo.	124
Evaluación del Desempeño.	127
La Empresa.	132
Censo / Inventario.	135
Cuestionarios e Ilustraciones.	
Cuestionarios aplicados	161
Ilustraciones	185
Calidad de frutas y vegetales.	186
Tareas del personal.	187

RESUMEN

Nuestro estudio está dirigido a una empresa distribuidora de productos de conservas de frutas, concentrados, frutas y vegetales frescos, denominada "Compañía de Abastos" estudio que está basado en la sugerencia de la creación de un departamento de Recursos Humanos desde un punto de vista operativo y para tal fin nos ubicamos en el diseño de un manual de recursos humanos en el que confeccionamos formularios y recomendamos sistemas o mecanismos de trabajo por ejemplo establecer: formulario de solicitud de empleo, consejos y sistemas de selección, el diseño de un contrato de trabajo de acuerdo a lineamientos del código de trabajo, exigencias de exámenes médicos, permisos y carné de manipuladores, vendedores, empacadores exigidos por el Ministerio de Salud de acuerdo a leyes decretadas que establecen su legalidad y compromiso, un ambiente armonioso para inducir al nuevo empleado, un diseño de evaluación de desempeño, también se sugiere que dentro de las normas de control interno del personal el diseño de un reglamento interno que se ajuste o regule el comportamiento de los

empleados hacia su responsabilidad como del empleador hacia el trabajador, desarrollar un

sistema de remuneración mas adecuado en la escala de responsabilidades para que el personal se sienta satisfecho y motivado a colaborar con la empresa .

En la propuesta señalamos la importancia de la estructura de acuerdo con los objetivos y el ambiente en que se desenvuelve sugiriendo el cuadro funcional del organigrama que se adopte, un manual de descripción de puestos que detalla: la descripción, éste comprende el titulo del puesto con su respectivo código, el resumen del trabajo, tareas o funciones, supervisión recibida; la especificación: que indica los requisitos mínimos que a su vez contiene la educación y experiencia, conocimientos habilidades y destrezas. El contenido del código que representa una estructura numérica para identificar la ocupación se establece en un grupo familiar de especialidad, la clase de desempeño y de acuerdo a estos lineamientos se da la descripción correspondiente definiendo en forma de cédula el puesto y la identidad de sus deberes o tareas. También

sugerimos la integración que especifica el reclutamiento donde se muestra un diseño de solicitud de empleo que reúne datos personales, educación, referencias, equipo que sabe

operar, puesto solicitado, experiencia, social, sobre la selección se sugiere el modelo de contrato de trabajo como pacto para determinar los deberes y derechos de las partes que son el empleador y el trabajador, en este detallamos la existencia de una subordinación laboral, identificando los por menores de las condiciones de cumplimiento. En la inducción proponemos que se escoja un personal idóneo como un Gerente de Recursos Humanos, como requisito para que incorpore al nuevo empleado con sus compañeros, el ambiente físico y situacional y lo relacione con sus tareas. En cuanto a la evaluación nos referimos al diseño de la evaluación con un modelo que recoge: los conocimientos del trabajo, calidad del trabajo, cantidad del trabajo, capacidad para aprender, iniciativa, cumplimiento, puntualidad, disciplina, actitud y liderazgo; otorgando una puntuación de uno a cinco representado también como excelente, bueno, regular y deficiente respectivamente. Respecto de la capacitación del personal sugerimos que se puede aplicar utilizando

personal especializado externo como un asesor, mientras no pueda instalar el departamento de recursos humanos de modo que exista la herramienta de mantener al personal en el dinamismo de la excelencia.

En cuanto al desarrollo de los recursos humanos consideramos que se debe tener en cuenta el costo - beneficio que otorga reconsiderar el reestablecimiento de la estructura de la compañía creemos que debe planificar los recursos humanos considerando la fuerza laboral, las políticas laborales, cómo se maneja los recursos humanos como el clima los incentivos, la toma de decisiones y acciones; considerar la misión visión de la empresa, objetivos y metas, condiciones emocionales y físicas, descripción de puesto y patrón de rendimiento a través de las evaluaciones de desempeño, verificar la demanda y oferta de los recursos humanos. Para ello se debe mantener el estudio previo de un censo o inventario con las promociones, reemplazos, necesidades. Respecto del personal de ventas sugiero las escogencia de personal selectivo y calificados como vendedores ya que creemos que ese puede ser una de las fallas posibles para el incremento de los ingresos por lo que es de suma importancia éste recurso humano para fortalecer la empresa, y por último

damos un ejemplar modelo de reglamento interno como herramienta para el cuidado de la relación obrero patronal en cuanto a deberes y derechos y el mismo lo establecemos con un número de seis capítulos en el que constan: disposiciones legales, jornadas de trabajo, descansos y permisos, pagos salariales, higiene y seguridad, medidas disciplinarias, medios de comunicación, y otras disposiciones.

THESIS SUMMARY

Our study is directed to a firm that distributes and manufactures fruit preserves, concentrates as well as fresh produce such as fresh fruits, and vegetables called "Compañía de Abastos". This study is based on the suggestion to create a Human Resources Department from an operations viewpoint and to fulfill this objective, we have designed a human Resources Manual Together with forms, recommended work systems and procedures such as employment applications, selection advices and systems; the design of a work contract based on the labor code, requirements of physical exams, permits and identification cards for handlers, sellers and packers as se oniked by the Ministry of health according to established regulations that establish their legality and compromise; a harmonious environment to induce the new employee; an evaluation system and forms for the employees and has also been suggested personnel, the design of a internal work regulation that will adjust the employees behavior towards their responsibility as will as the

employers to the workers develop a salary administration system adequate to employees responsibilities scale in order to motivate personnel to collaborate with the firm..

In our proposal we point out the importance of the organizational structure according, to the goals to be achieved and the operations environment suggesting the functional chart of the organizational structure to be adopted; a positions descriptions manual that details the position description, title, its respective code, a work summary, functions, supervision, job epecification that indicates the minimum requirements as well as education, expereence, skills and dexterity.

The content of the code which represents a numeric structure to identify the occupation in a familiar group of speciality, type of production and according to these specifications the corresponding description is given defining its job content and the identity of duties- We also suggest the integration designed to unify criteria of personal data, education, references, equipment operation knowledge, position requested, experience. On the selection process, it is suggested the contract form model as agreement to determine rights and duties of the

parts (employee and employer) and is deleted the existence of a labor subordination, identify details of requirements conditions. In the induction we propose the selection of a professional on Human Resources as Manager of Human Resources as requisite to incorporate the new employee with its workmates, environment that relates to his responsibility. In regards to evaluation, we refer to the design of an evaluation form that includes job knowledge, willingness to learn, quality of work, amount of work needed, learning capacity, initiative, fulfillment, punctuality, discipline, aptitude and leadership, rating is given on a basis of one to five represented as excellent, good, fair and deficient. With respect to the training of personnel, we suggest the use of an outside consultant as an advisor until a specialized human resources department can be installed in order to keep personnel in the dynamics of excellence.

With regards to the development of the human resources, we consider to keep in mind cost benefits when reconsidering the reorganization of the company. We believe that it is required a human resources planning considering the labor force, labor policies as well as

the management of the human resources, incentives climate, decision making on actions; under the abjectives mission of the company, emotional and physical conditions, job descriptions and productivity measurement through performance evaluations and a verification of the demand and offer of human resources. In order to do this, a previous study or inventory must be taken, with the promotions, replacements and needs.

With respect to sales personnel, it is suggested the selection of ideal and qualified saleslamt in order to eliminate the income increase due to ineffective employees.

Lastly, we give on example of an internal work regulation as a tool to the care of the labor relations in regards to rights and duties of both parts. It has been suggested with six (6) chapters that include: legal dispositions, work schedules; breaks and permits; salaries; grivances and security; disciplinary measures, communications and other dispositions.

CAPITULO PRIMERO
INTRODUCCIÓN

A. Reseña Histórica de la Empresa.

La empresa a la que nos referimos es real y existe pero que figuradamente le llamaremos que es una razón social denominada "Compañía de Abastos" ubicada en la ciudad de Panamá, nace con el propósito de desarrollar la tarea de competir en el campo de los distribuidores de productos alimenticios específicamente en la línea de conservas de frutas y frutas y vegetales frescas, con la misión de formarse como una renombrada empresa con la calidad de productos que escogió para distribuir. En la actualidad la compañía consta de doce empleados con miras de hacer su propia estructura física y ampliar el número de personal, pues se espera crecer en el área metropolitana lo que se ha logrado parcialmente, con optimismo se observa hoy día se abarca un gran porcentaje de ventas en los supermercados, restaurantes, refresquerías, hoteles y tiendas, que abastecen diariamente con su producto de primera línea, conservas de frutas en bolsas y en frascos, frutas y vegetales frescos.

Ha sufrido sus altas y bajas en el mercado competidor pero se ha recuperado gracias a la buena voluntad entre patrono y empleados. Según se nos refiere empezaron con sólo tres empleados en la ciudad de

Panamá en noviembre de 1983, después de la crisis de 1988-1989, por la que casi se extingue, decide modificar su forma de trabajar con sus empleados adoptando la posición de círculos de calidad y pudieron aumentar el personal hasta doce personas quienes hoy día trabajan en equipo, aún así se tiene una rotación continua de personal como los conductores de vehículo. Vendedores y manipuladores, pues a veces no regresan de vacaciones o no vuelven, pero mientras tanto el resto del personal se ha mantenido.

1. Generalidades de la empresa en estudio.

La empresa en estudio se denomina "Compañía de Abastos ", la naturaleza de la misma es una organización con los elementos idóneos, derechos de propiedad con lo que se desenvuelven personas que se reúnen en su rol de trabajo para conseguir con dichos elementos metas definidas. Cumple con los objetivos sociales, es decir leyes del estado, relaciones obrero patronal y la actividad comercial que desarrolla es la de distribuir conservas de frutas y frutas y vegetales frescos en la ciudad de Panamá. Cumple con algunos objetivos que se refieren al sistema administrativo, capacita y trata de brindar desarrollo al personal seleccionado, intenta capacitar a personal para la selección del mismo

adecuadamente, no mantiene un sistema detallado de la definición y descripción de tareas por ende no cuenta con un departamento de recursos humanos, por tanto nuestro interés en cooperar estableciendo los pasos de su implantación a través de la sugerencia en estudio. En cuanto a su ubicación, ésta se localiza en la ciudad de Panamá, no tiene estructura física propia pero todas las intenciones en su crecimiento es poder establecer el edificio requerido y expandirse en el sector del mercadeo .

B. Justificación.

Esta investigación tiene la finalidad de presentarle a la empresa en estudio, la propuesta de un departamento de Recursos Humanos en la cual se contemplan las descripciones de cargos, especificaciones de puesto, reclutamiento, selección, inducción, capacitación y evaluación de personal.

1. Planteamiento del Problema.

Es importante conocer la situación por la ausencia de un departamento de Recursos Humanos con la siguiente pregunta:

¿ De qué forma ha afectado a la organización no contar con un Departamento de Recursos Humanos?

Es esta la razón por la que se pretende presentar un manual en beneficio de la empresa en mención.

2. Objetivos Generales.

Los objetivos generales que planteamos para el propósito son los siguientes:

- a. Presentar una propuesta a la compañía de Abastos, para la creación de un departamento de personal.
- b. Conocer la satisfacción del personal.

3. Objetivos específicos.

Específicamente las actividades que se pretenden desarrollar son las desglosadas de acuerdo a las siguientes objetivos específicos:

- a. Identificar las necesidades existentes, para el establecimiento del departamento de Recursos Humanos.
- b. Diseñar un organigrama de la compañía de Abastos.
- c. Elaborar un manual de procedimientos para el departamento de Recursos Humanos.
- d. Examinar por medio de una encuesta el comportamiento del personal hacia la empresa.

4. Aspectos Metodológico.

Este trabajo de investigación se apoya en el método descriptivo, analítico y exploratorio.

Decimos que es descriptivo porque tiene capítulos que recoge ideas de otros autores y abarca composición social actual.

Es de carácter analítico inductivo porque va de las partes al todo para analizar.

Decimos que es exploratorio porque sirve de base como nuevas investigaciones.

5. Descripción de los Capítulos.

La investigación se basa en la creación de un departamento de Recursos Humanos con la idea de sugerir su implantación en la Compañía Abastos. Consta de cuatro capítulos a saber:

El primer capítulo que es el marco conceptual trata de la introducción al tema en mención, que consta de tres puntos, la reseña histórica de la empresa donde se mencionan las generalidades de la misma, la justificación que explica la descripción del proyecto, el planteamiento del problema, sus antecedentes, objetivos generales, objetivos específicos, y un

tercer punto que describe el aspecto legal que regula el tipo de empresa en que la clasifican las leyes, que se identifican como el decreto ley n°256 de 13 de junio de 1962, y resuelto n°036 de 28 de octubre de 1992.

El segundo capítulo es el marco teórico referencial denominado EL Recurso Humano de la Compañía de Abastos en estudio, éste consta de cuatro puntos; La Estructura de la empresa que explica el organigrama de la misma, la descripción de puestos y los requerimientos. EL segundo punto trata de la selección del personal en cuanto a su reclutamiento respectivamente y capacitación en el desarrollo dentro de la empresa. El tercer punto se refiere al sistema de evaluación utilizado es decir su método y la entrevista. Y por último las compensación como remuneración financiera y no financiera. Todos los aspectos a desarrollar en éste capítulo serán desarrollados con el fin de ilustrar los aspectos administrativos que ejecuta la empresa en la actualidad.

El tercer capítulo es el marco metodológico denominado Aplicación y análisis de la Encuesta, este consta de tres puntos

así: La encuesta , la aplicación de la encuesta y los resultados de la encuesta.

El cuarto capítulo es el marco operativo llamado Propuesta del manual de Recursos Humanos de la Empresa en estudio. Capítulo que hemos desglosado de la siguiente forma , el organigrama propuesto, clasificación de manuales su concepto, objetivos y esquema en cuanto a su organización y en cuanto a los mismos puestos su concepto y descripción, la integración que es la forma de reclutamiento, selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo. Por último sugerir algunas normas internas que regule el tratamiento diario del personal. Para finalizar con el temario de la propuesta emitimos las conclusiones y recomendaciones, la bibliografía y sus anexos.

C. Aspectos Legales:

Este tipo de empresa está reglamentada por un fundamento jurídico que regula según ley, el control de la manipulación de bebidas y alimentos las cuales exigen las condiciones de salud para ejercer su comercialización. Creemos que es necesario conocer el detalle que legalmente establece el trabajo que se hace al manufacturar frutas que

representa materia prima y la forma que se exige para manipular la manufactura.

1. Decreto ley n°256 de 13 de junio de 1962.

Por el cual se reglamenta el registro y control de alimentos y bebidas, en cumplimiento de los artículos 183 y 184 de Código Sanitario, donde establece la fiscalización legal de toda clase de alimentos para uso de personas y animales, como también los utensilios, envases y personas en la elaboración conservación, traslado y expendio de las sustancias alimenticias tales fines deberán registrarse en las oficinas del Ministerio de salud quienes verificarán que los locales están en las condiciones optimas en cuanto a higiene y libres de cualquier aspecto o condiciones insanas como lo afectarían dormitorios, criaderos, roedores, insectos, libres de suelos hasta 30 cm. Por tanto deberán mantener estricta nitidez y limpieza, además las personas y equipo que se utilice para tratar estos alimentos deberán estar en perfecto estado de salud o si se trata de máquinas deberán estar en perfectas condiciones de esterilización, además las personas en el oficio vestirán de vestidos y gorros adecuados y limpios éste aspecto es tratado explícitamente en el resuelto n°036 de 11

de noviembre de 1992 donde reglamenta las condiciones en que deberán presentarse las personas que se dediquen al comercio de alimentos y bebidas.

Este decreto también aclara que existirán inspectores que tendrán el derecho de tomar muestras en cualquier momento para dar fe de las condiciones del producto y de los accesorios y personas que en ello laboren y verificar así que se cumple con el cometido.

En el capítulo IV de éste decreto trata del registro, revisión y análisis del producto que se expendan envasado, embotellado o empacado, donde se determinará el nombre y marca de fábrica el número de registro y etiquetas correspondiente. El artículo sexto de éste capítulo trata de las conservas de frutas y vegetales, en el artículo 73 nos informa lo siguiente:

"Con el nombre de Pasta de corozos se entiende el producto preparado por cocción con azúcar, agua de los huesos pelados y triturados de uno o varios de los frutos siguientes: ciruelas, albaricoques, melones, etc.

Las pastas de corozos se designarán de acuerdo a la naturaleza de las materias empleadas en su fabricación. No deberán contener ácido clorhídrico, ni más de 14 por ciento de agua y de 40 por ciento de azúcar total expresada en dextrosa.

Con la designación de frutas y hortalizas confites, cándidas, glaseadas, escarchadas o abrigantada se entiende las frutas y hortalizas en las que se ha reemplazado parte del agua de vegetación por un jarabe de azúcares o miel, y que deja por evaporación sobre la superficie de las nombradas una capa de cristales de azúcares.

Con el nombre de genérico de confitura o dulce, se entiende toda confección obtenida cocinando las partes comestibles de frutas u hortalizas frescas o conservadas con azúcares o miel. Cuando la solución azucarada tiene la consistencia de un almíbar liviano, el producto es compota cuando el producto es mayormente preparado el producto se designa con el nombre de la fruta u hortaliza agregando en almíbar. (Damasco en almíbar, batatas en almíbar). Cuando la solución azucarada se encuentran mezclada íntimamente con el fruto, al producto que se considera mermeladas; cuando las porciones de frutas y hortalizas se han triturado finamente, se ha pasado por la criba y se ha cocinado hasta adquirir la consistencia de pasta denominada Dulce de membrillo, de grua de higos, de banana. Cuando la preparación ha sido contenida concentrando en presencia de azúcares (glucosa) el jugo o e extracto acuosos filtrado de frutas u hortalizas, y se presenta de consistencia sólida, gelatinosa, el producto se denomina Jalea.

Tanto las pastas de frutas y hortalizas, como mínimo 65 por ciento en peso de sólido soluble, excepto de la batata la que se admite un mínimo de 60 por ciento. Está prohibido agregar a los dulces o confituras que hayan sido sometidos a una destilación o lixiviación previa, y gelatina de origen animal tolera sin declaración especial, la adición de zumos o pulpas de manzanas ácidas, naranjas, limones, membrillos y otros frutos ricos en pectina, en la proporción indispensable exigida por la naturaleza o tipo de dulce o producir, y la de ácido cítrico, tartárico y glucónico (según se establece en este reglamento) en la cantidad que le falte a la fruta para obtener un buen dulce, o que necesite para llevar el ph al mínimo necesario para que la pectina gelifique (3.4) o que se precise para evitar corrosión de la hojalata del envase (ciruelas en almíbar etc.)

En los dulces de batata o boniato y de papa o patata se admiten sin declaración la adición requerida de gelatinas, comestibles u otros productos autorizados, destinados a dar mayor consistencia al productos y hasta 3 por ciento de zapallo. Los dulces de Membrillo, Batata o Boniato y Papa o Patata, deberán expendirse en envases de origen, quedando prohibido el fraccionamiento de estos para su venta al detalle.

Los dulces constituidos por varias especies de frutas y/o hortalizas se denominan con el agregado de la palabra mixto sin perjuicio de la declaración, reglamentaria de sus componentes, en el orden decreciente de sus cantidades.

En casos especiales las autoridades sanitarias podrán autorizar el refuerzo sin declaración de la coloración de determinados dulces, con colorantes de uso permitido.

Con la designación de jalea cristal de fantasía gelatina artificial de fruta, se entiende las preparaciones de gelatinas comestibles, azúcares, ácidos de uso permitido, y aromatizadas y coloreadas con productos de uso permitido. Si se desea designarlas con el nombre de una fruta, se las denominará a la grosella, al limón, etc.

Con la denominación de Polvos para postre de fantasía (crema, flanes, natillas y budines). Se entiende los productos constituidos por mezclas de almidones y féculas, con aromas naturales o artificiales, cacao, extractos de frutas, sacaroza, dextrosa y productos diversos, según la designación especial, que lleven, adicionados o no con gelatinas comestibles, ácido cítrico, tartárico o fumárico y colorantes de uso permitido.

Con el nombre de Flores de Rosello o Karkadé, se entiende el cáliz floral desecado del Hibiscus sabdariffa L, que se emplea en la confección de determinados dulces. Composición centesimal de media: agua 14; prótidos 6.5; lípidos 4.5; glúcidos asimilables 58; bruta 6; cenizas 9; tanino 2.

Art. 74: El "extracto" es un producto concentrado por evaporación. Tendrán un máximo de 5 por ciento de cloruro de sodio y un extracto seco de 16 a 36 por ciento, sin contar los cloruros, según la concentración.

Art. 75: Todos los productos obtenidos de las frutas deben ser puros y sin conservadores distintos del anhídrido sulfuroso.

Cuando un fabricante desee agregar algún otro, pedirá la correspondiente autorización, al presentar la solicitud de Registro; pero no se permitirá el uso de los que sean tóxicos o irritantes, como el ácido salicílico y los salicilatos, los frururos, el ácido fórmico, etc.

Art. 76: Los hongos de cultivo, llamados también Champiñones corresponden, generalmente, al *agaricus (pslliota) campestris*, Fr.

Art. 77: los hongos conservados en salmuera, aceite, vinagre, etc. serán en cada envase, de una sola de las especies que se enumeran a continuación: *Bolletus granulutus*, *B. variegatus* y *B. Lateus*, para que sea posible su pronta clasificación.

Los fabricantes serán responsables de las intoxicaciones que pudieran causar las conservas de hongos venenosos, o que se hallaren en mal estado.

Como se ha podido observar en este decreto se manifiesta la explicación clara específica de la forma de la preparación de los alimentos con interés de conservación, y su mercadeo, de modo que ello detalla todo el proceso químico que exige aplicar al alimento para que éste pueda durar el tiempo que sea necesario para llevar al mercado hasta el consumidor y su consumo." (1)

2. Resuelto nº036 de 28 de octubre de 1992.

Este resuelto legaliza la vestimenta de las personas que trabajan para la manufactura de alimentos y comercialización de los mismos, nos detalla de forma específica las características de la previsión de limpieza e identidad para ejercer el trabajo de manipulación de alimentos.

Mediante este resuelto se reglamenta la vestimenta y se clasifican los carné de salud para los manipuladores de alimentos y operarios de establecimientos de interés sanitario.

1. [p. e . Gaceta Oficial N°14677 de 20 de julio de 1962.]

"Considerando

Que es función del Estado velar por la salud de la población;

Que de acuerdo al Código Sanitario están sujetas a control sanitario todas las personas que fabrican, preparan o expenden alimentos;

Que actualmente los manipuladores de alimentos y operarios de establecimientos de interés sanitario utilizan para el desempeño de sus funciones un Carné de Salud y una vestimenta reglamentaria;

Que el Carné de Salud tiene un periodo de duración uniforme independientemente de la labor que desempeña la persona;

Que es necesario reglamentar y clasificar la vestimenta y el carné de salud según las funciones que desempeñan, así como el período de duración de los carné y su vigencia en todo el país;

Que la experiencia nacional ha demostrado que existe una elevada cantidad de personas que labora den establecimientos de interés sanitario pero que no realiza las actividades de elaboración, almacenamiento manejo, manipulación , y expendio de alimentos de cualquier naturaleza y que, sin embargo, existe otro considerable número de personas que laboran en establecimientos fijos y ambulantes que constituyen un grupo de riesgo en la transmisión de enfermedades, por cuanto que participan directamente en la elaboración, almacenamiento, manipulación, manejo y expendio de alimentos;

En consecuencia , se

Resuelve

Primero: clasificar el carné de salud de acuerdo a la actividad que realiza la persona, así:

- A. Carné Blanco:** se otorgará a toda persona que labore en establecimientos de interés sanitario y que no participa en la elaboración, almacenamiento, manejo, expendio y manipulación de alimentos y bebidas de cualquier naturaleza. Estos tendrán una duración de un (1) año a partir de su expedición.
- B. Carné Celeste:** se otorgará a aquellas personas que laboren en establecimientos de elaboración, almacenamiento, manejo, expendio y manipulación de alimentos y bebidas de cualquier naturaleza. Estos tendrán una duración de seis (6) meses.
- C. Carné Amarillo:** se otorgarán a aquellas personas que se dediquen a la elaboración, almacenamiento, manejo, expendio y manipulación de alimentos y bebidas de cualquier naturaleza en la vía pública, en puestos fijos o ambulantes y tendrán una duración de seis (6) meses.

Segundo: las personas a quienes se les otorgue el carné de color blanco deben recibir una orientación general sobre conceptos de higiene de alimentos, salud del trabajador , procedimientos administrativos y demás.

Tercero: los vendedores ambulantes en las vías públicas y los manipuladores de alimentos que trabajan en establecimientos fijos para obtener el carné de salud de color amarillo o celeste, respectivamente deberán recibir la capacitación básica en higiene de alientos.

Cuarto: los nuevos carné de salud serán utilizados a nivel nacional y tendrán validez en todo el territorio de la República independientemente de la región que lo expide deben portar el carné de salud a la vista del consumidor.

Quinto: las personas que trabajan, en el área de atención al público (carnicerías, cafeterías restaurantes, degustadoras, demostradoras de belleza, demostradoras de productos fríos, demostradores de productos sellados no fríos cajeras, empacadores y demás), deben portar el carné de salud a la vista del consumidor.

El mismo debe colocarse en el lado izquierdo de la parte superior de la vestimenta.

Sexto: el personal que trabaja en áreas de no atención al público (depósitos de frío y demás) deben mantener su carné de salud vigente colocado en un área designado por la gerencia.

Séptimo: el personal de carros repartos (víveres en general y otros productos) deberán portar su carné de salud, y el mismo debe ser presentado al inspector de salud en el momento en que se le solicite.

Octavo: Los trabajadores de área de carnicería, frío, cuarto frío, empaque, refrescos, cafetería, restaurantes, degustadoras y demostradores de productos fríos, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a) Usar batas de laboratorios o delantales color blanco o pasteles (largo hasta la rodilla).
- b) Usar gorra o redecilla para el cabello.
- c) Mantener en todo momento las manos limpias y las uñas cortas.
- d) No usar anillos, pulseras, joyas y adornos en los dedos, uñas, muñecas, antebrazos, orejas y nariz.
- e) Usar zapatos cerrados.

Noveno: los demostradores de productos alimenticios sellados no fríos, cajas y demostradores de productos de belleza deberán utilizar uniforme limpio de la empresa a la cual representan.

Décimo: los empacadores de las cajas deberán utilizar camiseta y gorra del mismo color.

Décimo primero: el personal que labora de en área de recibo y de depósito deberá usar uniforme de la empresa (gorra sanitaria, pantalón, camiseta o camisa y zapato cerrado).

Décimo Segundo: el personal de reparto de carnes (bovinas, porcinas, aves, pescados y mariscos) y de4 productos fríos deben usar:

- a) Batas de laboratorio de color blanco.
- b) Gorras sanitarias
- c) Zapatos cerrados.

Décimo tercero: el personal de reparto de víveres sellados no fríos y productos no comestibles, deberán utilizar vestimenta uniforme o uniforme de la empresa que representan.

Décimo cuarto: las infracciones al presente resuelto serán conocidas y sancionadas de acuerdo al Código Sanitario.

Décimo Quinto: el presente resuelto empezará a regir a partir de su promulgación.

Dado en la Ciudad de Panamá, a los 28 días del mes del octubre de 1992.

Los aspectos legales como lo hemos podido observar ya están regulados con el establecimiento de medidas que exigen un comportamiento cónsono a las prevenciones y riesgos de enfermedades y accidentes con sus aplicaciones dentro de los establecimientos que con ello trabajen por lo tanto creemos que la conducta de las personas dentro de esta organización son un elemento clave en el comportamiento y cumplimiento del objetivo. |Reiteramos al mencionar el resuelto anterior el detalle que exige la ley para que se utilizar al personal de forma idónea en tratamiento de alimentos dirigido al consumidor." (2)

Actualmente en la Compañía de Abastos se cumple con lo elementales requisitos, es decir el énfasis que de acuerdo a la ley se ajusta al uso de uniformes y carné, esto se exige en el momento que el individuo va a ser contratado de manera que desde el momento que quede trabajando con la compañía se actúe conforme a las exigencias del cargo. La Compañía se asegura de pedir como requisito en solicitud de empleo traer el carné de salud ya sea blanco si es vendedor, y celeste si es manipulador.

3. Decreto Ejecutivo N°94 de 6 de abril de 1997.

También el decreto ejecutivo N°94 de 6 de abril de 1997 establece ordenanzas y reglamentaciones para la vestimenta de los manipuladores de alimentos y que enunciaremos aquí como lo dice la ley:

2. [p. e. Gaceta Oficial N°22162 de 13 de noviembre de 1992.]

" Por el cual se establecen disposiciones sobre la vestimenta y los carné para manipulación de alimentos y se conforman los centros de capacitación de manipuladores de alimentos.

Considerando

**Que es función del estado velar por la salud de la población;
Que de acuerdo al Código sanitario están sujetas a control sanitario todas las personas que expenden, conserven o preparen alimentos para el consumo público;
Que es necesario reglamentar la vestimenta y el carné para manipuladores de alimentos, debiéndose realizar una capacitación más adecuada de todas las personas que participan en el expendio, conservación y manipulación de los alimentos;**

**Que el carné para manipuladores de alimentos tiene un periodo de duración uniforme, independientemente de la labor que desempeña la persona;
En consecuencia, se**

Decreta:

Artículo primero: El carné de manipuladores de alimentos constituye un requisito obligatorio para todos los manipuladores de alimentos, incluyendo propietarios, administradores de restaurantes, bares y similares e industrias alimentarias; que, es propietarios del manipuladores, y por consiguientes, intransferible.

Artículo segundo: Las personas que trabajan en áreas de expendio y manipulación de alimentos deben portar el carné de manipulador de alimento en un lugar visible y presentarlo cuando le sea solicitado por los inspectores de Saneamiento Ambiental y Control de Alimentos y Vigilancia Veterinaria y autoridades de salud competentes. El carné debe colocarse en el lado izquierdo de la parte superior de la vestimenta del manipulador o expendedor de alimentos.

Artículo tercero: Las tarjetas pre-impresas para manipuladores de alimentos serán suministradas por la Dirección General de Salud a las distintas regiones de salud del país. Una vez el interesado cumpla con todos los requisitos exigidos, por carné de manipuladores de alimentos serán suministrados por un período de cinco (5) años, debidamente enumerados con el respectivo código que identifique la región y las instalaciones de salud que los expiden.

El mismo deberá contar con la firma del Director Regional de Salud o la autoridad de salud que éste designe.

Artículo cuarto: La entidad de Salud que expida el carné se encuentra obligada a llevar un libro de registro, donde se anotarán numéricamente los carné de manipulador de alimentos expedidos, con identificación de firma, cédula y otros datos del beneficiario.

Artículo quinto: Los manipuladores de alimentos en general tienen la obligación de realizarse un control de salud anual,

En el caso de establecimientos comerciales será responsabilidad del dueño y/o gerente velar por el cumplimiento de esta norma, conjuntamente con las autoridades de salud. En el caso de los independientes será responsabilidad del interesado, conjuntamente con las autoridades de salud.

Artículo sexto: Los manipuladores de alimentos deben someterse a estos controles de salud en los Centros de Salud en cuya área se encuentre el establecimiento, donde deben reposar los expedientes correspondientes.

Artículos séptimo: Los carné de manipuladores de alimentos podrán ser suspendidos y/o retirados exclusivamente por los inspectores de Saneamiento Ambiental, Control de Alimentos y Vigilancia Veterinaria o por una autoridad de salud pública competente cuando incurran en faltas graves o representativas de las normas de manipulación de alimentos.

Son consideradas faltas graves:

1. No efectuarse el control de salud anual.
2. Ser reincidentes en faltas a las normas de manipulación de alimentos.
3. Comprobar enfermedad infecto-contagiosa que se transmita a través de los alimentos y que la persona no se haya curado.

De existir falta grave deberá dejarse constancia por escrito a la persona afectada y remitirse a la Dirección médica del Centro de Salud correspondiente.

Artículo octavo: Los carné de manipulador de alimentos tendrán validez en toda la República de Panamá.

Artículo noveno: El personal que trabaja en áreas de depósitos fríos y demás debe mantener su carné de manipulador de alimentos vigente, colocado en un área designada por la gerencia.

Artículo décimo: El personal de carro de reparto de carnes, víveres en general y otros productos, deberán portar su carné de manipulador de alimentos el mismo de ve ser presentado al inspector de Saneamiento Ambiental en el momento en que se le solicite.

Artículo décimo primero: Los trabajadores de áreas de carnicería, cuarto frío, empaque , refrescos, cafetería, restaurantes, degustadores y demostradores de productos fríos, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- a. Usar batas de laboratorio o delantales blancos o de color pastel.
- b. Usar gorras o redecillas para el cabello.
- c. Mantener en todo momento las manos limpias y las uñas cortadas y sin pintar.
- d. No usar pulseras, joyas y adornos en los dedos, uñas, muñecas, antebrazos, orejas y nariz.

Artículo décimo segundo: El personal que labora en el área de recibo y de depósito deberá usar gorra sanitaria, pantalón y camiseta o camisa con mangas.

Artículo décimo tercero: El personal de reparto de carnes bovinas, porcinas, aves, pescado y mariscos así como de productos fríos debe usar:

- a. Batas de laboratorio de color blanco.
- b. Gorras sanitarias.
- c. Zapatos cerrados.

Artículo décimo cuarto: Conformer los Centros de Capacitación de manipuladores de alimentos, adscritos administrativamente a las Regiones de Salud correspondientes, los cuales determinarán las condiciones de trabajo del personal docente de los programas y cursos que se dicten en ellos y cualesquiera otra actividad propia al giro normal de sus actividades. La Dirección General de Salud determinará el contenido general de los cursos y reglamentará su desarrollo a nivel público y privado.

Artículo décimo quinto. Dentro de los objetivos de los centros de capacitación de manipuladores de alimentos están:

1. Velar que los alimentos no se constituyan en vehículos de transmisión de enfermedades.
2. Elevar el profesionalismo de los manipuladores de alimentos.
3. Garantizar que los manipuladores de alimentos estén debidamente capacitados en todos los procesos de la manipulación de alimentos.
4. Divulgar conocimientos básicos en higiene de alimentos.

Artículo décimo sexto: En el aspecto financiero cada Región de Salud del país procurará que los Centros de manipuladores de alimentos manejen sus propios recursos a fin de garantizar la continuidad de los programas docentes.

Artículo décimo séptimo: Las infracciones al presente Decreto serán conocidas y sancionadas de acuerdo al Código Sanitario.

Artículo décimo octavo: Este Decreto deroga todas aquellas disposiciones que le sean contrarias y regirá a partir de su promulgación." (3)

3. [p. e. Gaceta Oficial N°23266 de 15 de abril de 1997]

CAPITULO SEGUNDO
EL RECURSO HUMANO DE LA COMPAÑIA DE
ABASTOS EN ESTUDIO

A. LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

El propósito de la estructura organizacional es la forma figurada de reunir en armonía un grupo de personas para ejercer las tareas y establecer la jerarquía y delegación de autoridad por departamento con el fin de expandirse.

Existen varios tipos de estructuras o departamentalización tales son: por funciones, por territorios, por clientes, por proceso o equipo, otros como por productos, matricial, por proyecto, por unidad de negocios. Estos patrones dependen de factores determinados, por ejemplo la clase de negocio, tecnología, clases de personas, clientes; ahora, eso no implica que la elección de una estructura sea perfecta sino la más apropiada pues no existe estructura correcta o errónea, pues es algo necesario que con el desarrollo y avance científico se ha comprobado tal necesidad para mantener el orden y sobre todo la cordura y la armonía para la productividad.

La importancia de la estructura organizacional es la eficacia del desarrollo de las operaciones y para ello tiene un lugar principal la investigación y desarrollo para lograr el éxito de una reestructuración en un mundo de negocios que está a la disposición de cambios, aunque la experiencia es un punto fuerte a favor de cualquier empresa, significa que para enfrentar nuevos mercados competitivos dicha empresa debe tener claro los objetivos en el siguiente orden:

Objetivos Generales: Necesidades para hacer frente a la competencia.

Objetivos Específicos: Fortalezas y Debilidades

Objetivos Operacionales: Decisiones.

Diseño: Producto o línea.

Producción: por pedido o continuo.

Personal: Selectivo...(Genere ideas, tecnología, confiabilidad).

1. Organigrama.

La departamentalización es una técnica de agrupar personas y actividades que además permite la ampliación y crecimiento de una empresa, al menos en teoría como dicen los mismos autores de estudios administrativos, esta forma de organizar el trabajo se practica desde tiempos muy remotos pues existen métodos desde la existencia de tribus, clanes y culturas antiguas; entre los métodos usados tenemos:

El método por número simple: consiste en reunir mediante números de personas que van a hacer el mismo trabajo bajo una supervisión gerencial, éste método ha ido declinando pues hay más personas especializadas y es de utilidad para niveles bajo de organización.

El Método por tiempo: consiste en reagrupar las actividades en base al tiempo o asignar las tareas por turno muy usado a menudo por los hospitales, bomberos, policía, fábricas que requieren esta necesidad, sus ventajas se debe a que puede prestar servicio las 24 horas al día, es un ciclo continuo, pero sus desventajas esta en el cansancio, fatiga, dificultad para la comunicación, falta de supervisión nocturna.

El método por función: consiste en el agrupamiento de las funciones de la empresa como lo son la producción, ventas, mercadeo, finanzas y así de acuerdo a la actividad a que se dedique el negocio, se considera el criterio más amplio para el uso de organigramas o estructura organizacional. Sus ventajas se verifican en que es un método lógico, mantiene el poder del directivo, se recluta personal especializado y garantizado por su eficiencia. Sus desventajas son reduce la coordinación entre especialidades. Solo la alta gerencia tiene responsabilidad , limita el desarrollo gerencial.

El método geográfico o territorial: es el que desarrolla las actividades por área, entre las ventajas que ofrece, coloca a nivel inferior la responsabilidad, se desplaza en los problemas locales, mejora la coordinación, mejor comunicación, proporciona capacitación.

El método por cliente: consiste en dividir la mayor parte de los productos a determinados clientes o a una clase particular, ejemplo de ello lo tenemos en la banca donde clasifican los tipos de préstamos tales como préstamos hipotecarios, agrarios, personales, industriales, sus ventajas se reflejan en el estímulo de las necesidades del cliente, desarrolla destreza en el trato de la clientela y sus desventajas considera la dificultad para coordinar operaciones de gerente, poca claridad en la definición de cliente.

El método por proceso: consiste en la distribución de tareas de acuerdo a los procesos o equipos ejemplo al construir un artefacto este pasa por varios procesos como lo son el torneado, pintura, hornado, entonces cada equipo se ubica en su especialidad, sus ventajas están en la economía, tecnología y habilidades especiales. Entre sus desventajas esta la difícil coordinación entre departamentos.

El método por producto: consiste en dar responsabilidad a un departamento por una familia o línea de productos similares. En sus ventajas manifiesta la atención especial que brinda a sus productos, facilita el uso de capital, permite la diversidad de productos, mejora la coordinación de las actividades coloca la responsabilidad al mando de división, proporciona capacitación.

Sus desventajas son requerir mas personal con habilidad gerencial, problemas de control para la alta gerencia.

El método matricial : es la reunión de patrones funcionales de proyectos y de productos; frecuentemente usado por los administradores de la construcción, procesamiento de datos, consultorios administrativos de contabilidad, porque se reúne un gran grupo de equipos expertos en el desarrollo del proyecto, aunque se ha dicho que trae dificultad por la característica del mando dual, esto la existencia de un gerente funcional y un gerente de proyecto, esta situación muchas veces trae conflicto porque a la hora de la responsabilidad ni uno ni otro quiere responder. En estos casos es necesario estar bien seguro de adoptar este sistema y elegir atinadamente el gerente de proyecto que sea experimentado y tener rasgos de líder.

El método de estrategias de negocios: conocido también como unidad de estrategias y consiste en establecer pequeños negocios independientes que promuevan y maneje ciertos productos o línea de productos de una compañía mayor. El sistema contempla tener su propia misión, grupos definidos de competidores, sus propios planes , tamaño apropiado.

En estos casos nos dice Koontz y Wehrich que " Es obvio que el beneficio en la unidades de negocios es proporcionar la seguridad de que el producto no se perderá entre otros productos (por lo general con ventas y utilidades mayores) en una gran compañía. Preserva la atención y las energías del gerente y del staff, cuyo trabajo es guiar, promover un producto o una línea de productos. Por consiguiente, se trata de una técnica organizacional para conservar la atención y el espíritu empresarial tan característicos de las compañías pequeñas. De hecho, es un medio excelente para fomentar el espíritu emprendedor, que probablemente esté ausente en una compañía grande". (4)

En la actualidad la compañía no tiene reflejada su estructura en papel, pues es una empresa de tipo mediana con un grupo de trabajadores no mayor de doce (12) empleados, incluyendo el gerente general. Ha estado laborando desde 1983, con sólo tres empleados que eran los que diligentemente desarrollaban todas las tareas, después de la crisis de 1988-89 su organización ha estado empleando más personal pero aún así en el aspecto administrativo no lo ha establecido, ha desarrollado criterios como los de círculo de calidad para trabajo en equipo.

4. [p. e. Harold Koontz, Heinz Wehrich, 10° Edición (1994).]

Podemos conceptualizar que su actual estructura es la siguiente:

Hemos observado la importancia de la estructura organizacional y sus fundamentos para la división del trabajo. Relacionado con el ambiente observado en la Compañía Abastos podemos visualizar una estructura pequeña, que es una organización de tipo informal pues estas personas trabajan juntas, grupo que podemos clasificar como círculo de calidad pues ellos se agrupan para llevar a cabo la labor cotidiana y su comunicación es directa con cada uno y todos cooperan con la tarea pendiente desde el jefe inmediato hasta el empleado más elemental. Por eso podemos definir esta estructura como la que se refleja en el patrón básico denominado de método por función que es la mas antigua y tradicional.

Creemos que el organigrama de la empresa en la actualidad puede verse de la siguiente manera:



2. Descripciones de puestos.

El objetivo de descripción de puesto es el de dar detalle de la división especialización del trabajo a desarrollar, esto es que cada casilla del organigrama representa la descripción del trabajo de forma operacional en la que definen el título, obligaciones y responsabilidad del puesto.

En cuanto al desarrollo que corresponde a las descripciones de puestos, hemos podido observar que no se han realizado pues entre los comentarios que hemos mantenido con trabajadores, algunas de sus frases son: "Aquí todos hacemos de todo, hasta el gerente ayuda" o "Si alguien necesita ayuda o hay un trabajo pendiente, lo hace, cualquiera que este presente. Esa actitud es saludable para un núcleo de personas pequeño que probablemente armonizan bien en ese momento, pero para mantener el desarrollo comercial y administrativo de una compañía no es recomendable pues que se necesita en un momento dado señalar a las personas la responsabilidad que tiene aún cuando sin ningún compromiso alguno ayude en otras labores.

3. Requerimientos del puesto.

Este aspecto define la especificación de la contratación, estos detalles son: la preparación que tiene el individuo, experiencia y sus características personales, para desempeñar el puesto objeto de la contratación.

Los requerimientos del puesto, no son llevadas de una forma reglamentada pues sencillamente si es necesaria una persona, para x puesto, esto se llena con la información de uno de los trabajadores actuales que recomienden y a esa persona se le otorga el puesto, no he podido verificar que tengan algún tipo de formularios para solicitud de empleo, con las exigencias del puesto para la contratación de la persona adecuada.

B. SELECCIÓN DE PERSONAL.

1. Reclutamiento.

Este tiene el propósito de conseguir un número plural de personas candidatos que reúna una los requisitos apropiados para que formen parte de una organización, se refiere al ambiente o escenario que tiene lugar una vacante en una organización.

La forma de realizar esta labor existe distintos medios los cuales pueden ser: agencias privadas, anuncios, instituciones de gremios especialistas y sociales, contacto con empleados y el uso de recomendaciones, que son las fuentes mas usuales.

Existen también dos formas de reclutar, una de forma externas y otra de forma interna;

El reclutamiento externo depende la mayoría de las veces de profesionales egresados de las Universidades y Colegios que tiene como competencia el talento de especialidades, y muchas veces estos centros educativos cuentan con oficinas de empleo, en su forma común como practicantes de la carrera. También se ha encontrado que la persona que se busca y que tienen las cualidades ideales trabaja con otra empresa y muchas veces declaran la rivalidad trayendo el empleado a su empresa, conocido este sistema en los términos del vulgo como "piratería" de empleados.

El reclutamiento interno es el que se efectúa por medio de la promoción dentro de la organización, utilizan el medio por el individuo conoce la empresa, tienen mayor alcance para el éxito y se fomenta la fidelidad, además que es una vía económica o reduce el costo.

El reclutamiento que se aplica en la empresa a que nos referimos, objeto de nuestro estudio lo realiza por medio de recomendaciones de los mismos empleados de manera que la bolsa de trabajo que considera adecuada la empresa para reclutar personas creemos que no es la mas adecuada para llenar las vacantes de su organización y de ese ambiente. Observamos que las personas que en la actualidad integran el personal de Abastos tiene como característica particular personal de poco estudio, aspecto que no favorece en áreas donde se necesita de personal especializado, al crecimiento y desarrollo de la empresa.

2. Selección.

Este proceso se realiza desde el momento que la empresa decide otorgar la oferta de trabajo a x cantidad de candidatos, porque lo ha juzgado necesario, para el fin debe haber cumplido con todos los requisitos de revisión exhaustiva, esto es tomar en cuenta: la forma de solicitud, que da a conocer, el puesto que solicita, información básica para la entrevista; hacer una entrevista inicial para conocer la idoneidad del solicitante; medio de pruebas que miden la capacidad para aprender

el trabajo; conocer referencias, es decir la hoja de vida en el trabajo; una entrevista profunda para conocer la personalidad del solicitante, hacer un examen físico, esto es para garantizar que el candidato puede desempeñar el puesto que solicita; si después de pasar todo este procedimiento, se hace la oferta y el solicitante quiere ser contratado se considera el salario. También se puede recurrir a distintas técnicas de selección y éstas son a través de pruebas que es utilizada para medir la confiabilidad, la inteligencia, capacidades físicas rendimiento, aptitud, intereses y personalidad. Otra técnica de selección es la de muestreo de trabajo que consiste en determinar la experiencia en el desempeño . Otra técnica es la evaluación gerencial que mide el potencial para desempeñar el trabajo y se aplica por medio de ejercicios de la vida real y los expertos lo observan y evalúan.

En el caso de nuestro estudio cuando la empresa decide elegir uno de los recomendados entonces, exige los exámenes reglamentarios que cumplan con los requisitos legales que establece el Ministerio de Salud en cuanto a salubridad e identificación para ocupar el puesto con responsabilidad para la manipulación de alimentos, que en el caso es pues la distribución de conservas de frutas, frutas y vegetales frescos.

Por otro lado se le examina o prueba si se puede tener confianza en él ya si el caso es que tenga que cobrar dinero u otras tareas de responsabilidad.

C. Sistemas de Evaluación Utilizado.

1. Método.

La evaluación del desempeño es uno de los conceptos más importantes y delicadas entre las tareas de los gerentes o supervisores, puesto que corresponde enunciar o emitir un juicio en forma constructiva de la labor realizada durante un período reglamentario para estimar el valor de la misma; con los resultados obtenidos de la evaluación se puede captar la forma de mejorar el desempeño del empleado ya sea la motivación por ascenso o del ambiente del trabajo o mejoramiento de las tareas que desarrolla; este proceso puede ser formal o informal.

Para el sistema de evaluación La Compañía de Abastos no presenta ningún sistema para utilizar en la evaluación del desempeño, por tanto no se tiene un cuadro específico para dicha evaluación porque confía de trabajos en equipo de círculos de calidad donde el jefe

interactúa con los subalternos y la comunicación es básicamente directa, el supervisor puede observar de cerca lo que el empleado está haciendo y como es su comportamiento para con los demás y entre sí. Actualmente y de acuerdo a lo observado se notado un descontento con el personal pues la compañía ha desmejorado los incentivos y el personal ha dejado de ser cooperador.

2. Entrevista de Evaluación.

Muchas veces las entrevistas se hacen para considerar mediante una comunicación directa desarrollando un diálogo para emitir un juicio del desempeño de forma constructiva en un período reglamentario que la empresa disponga, entrevista que no se realiza en la compañía en estudio, lo cual impide que los interesados en el desarrollo de la empresa conozcan las opiniones que se dan respecto a ellos y otras situaciones por parte de los empleados.

D. Compensación y Consideraciones.

1. Niveles de remuneración.

Los niveles de remuneración salarial está basado en el salario mínimo de acuerdo a la escala salarial que establece la ley de la República. Es decir paga B/1.00 la hora y no se tiene diferenciación entre los cargos para remunerar el salario de forma jerárquica y esto trae como consecuencia el descontento entre los empleados que no ven ninguna ventaja en ganar lo mismo y tener mayor o menor responsabilidad.

2. Incentivos financieros.

Los incentivos financieros de parte de la compañía no es muy satisfactorio pues a parte de las prestaciones reglamentarias como los son el Décimo tercer mes, vacaciones, horas extras, salario mínimo usual quincenal, pago de seguros y riesgos que son prestaciones que el empleador tiene la obligación de pagar y el trabajador no lo puede negar, no se le da al empleado otro reconocimiento financiero, como primas o comisiones de acuerdo a las ventas o similares.

3. Incentivos no financieros.

En cuanto a los incentivos no financieros se dice que la alta gerencia se esmera porque reciban seminarios de capacitación periódicamente de forma gratuita, actualizando al personal con los nuevos conocimientos y practicas acerca de Recursos Humanos y Mercadeo, por otro lado también se preocupa de brindar actos recreativos como por ejemplo vacaciones en algún lugar atractivo de turismo dentro de la República, también tienen en cuenta realizar convivencias, pero como la compañía se encuentra en un lapso de modificación y cambios tanto en inversiones como de tamaño y localidad no se están ofreciendo o se han suspendidos los otros incentivos que se les otorgaba hasta diciembre de 1996, entonces ya los empleados no se sienten tan atractivo el puesto y ha desmejorado en gran manera la cooperación mutua.

Hemos considerado explicar un comentario analítico de la forma como se desenvuelven las tareas de los distintos empleados por los menos tres o cuatro puestos, además de considerar el enfoque del organigrama actual pues nada de ello se lleva ni por escrito ni se practica.

Hasta donde hemos podido observar la situación de los puesto la forma como se lleva a cabo el desenvolvimiento de las tareas para cada empleado está empleada de la siguiente manera:

Jefe asistente:

Tiene un salario de B/350.00 mensual sus tareas básicas son terminar de sacar la mercancía para los clientes, revisa la salida y entrada de mercancía de Abastos y Midas, revisa la manipulación y empaque, revisa inventario, si hay pedidos urgentes compra y entrega si no está en existencia, supervisa el personal de Midas, hace facturas, cobra los que respecto a Midas las cuentas al crédito, con exactitud no es de ocho horas al día sino que rinde mucho más, reporta los cobros mediante informe a contabilidad.

Vendedor: (la característica de este empleado es que realiza la función de vendedor y conductor)

Contacta al cliente, hace recorrido geográfico, entrega mercancía según pedido que le llegue de secretaría, carga y descarga mercancía, atiende directamente al cliente, hace cobros al contado y facturas, acomoda mercancía en el depósito en tiempo libre, acomoda mercancía en los establecimientos que hace entrega por ejemplo los supermercados, hace depósitos directos al banco, hace informe o reporta a contabilidad al final del día, además cuando tiene tiempo libre ayuda a limpieza, o cualquier otra labor del momento.

Secretaria:

Salario mínimo B/225.00 mensual. Arma las ventas, y coloca el informe en folder, para entregar a contabilidad al finalizar el día cuando se agita el trabajo cobra, recibe entrega de mercancía que viene de conservas, embarca materiales de envase y productos químicos para la manufactura, entrega estado de cuentas, escribe a máquina informes, hace facturas, atiende llamadas telefónicas.

Manipulador:

Salario mínimo B/225.00 mensual. Ordena pedidos, arregla mercancía en cuarto frío, hace inventario de mercancía, ayuda en la carga y descarga de mercancía, terminada esas labores, hace limpieza de oficina de la parte exterior. Cumple sus ocho horas reglamentarias.

Asistente de contador:

Salario B/300.00 mensual. Hace registros de contabilidad, inventarios de mercancía, recibe mercancía, lleva cuentas por pagar y cobrar, hace los pagos a proveedores, lleva la caja menuda, lleva las cuentas de gastos, revisa entradas y salidas de mercancía de Abastos, cuentas por cobrar de empleados, presenta informes de ventas y caja menuda, inventario y controla y confirma depósitos. Cumple con sus ocho horas diurnas.

Como podemos observar todo lo que aquí se ha dicho no se lleva por escrito sino que cada empleado desde el día que entró a trabajar se le dio indicaciones verbales y este debe memorizar permanentemente para cumplir con sus tareas, además que deben hacer de todo, no deben tener tiempo libre durante el período de trabajo aunque hayan terminado sus labores es decir deben cumplir mas o menos con la teoría de la maximización.

Los salarios que allí se pagan son exclusivamente horizontal regido por el salario mínimo sin diferenciar categoría de puesto o responsabilidades.

Por otro lado la persona encargada o eje motor de la empresa es el Gerente de Mercadeo quien tiene a su disposición todo el peso de la responsabilidad, esta persona tiene la misión de asegurar que se coloque la venta promedio para solventar a los trabajadores presentes y la satisfacción del dueño, creemos que de esa manera probablemente no subsista por mucho tiempo pues el desgaste físico de esta persona no cumple con la seguridad y salud personal, además creemos que tan difícil tarea que se ha encomendado es mediante consejos de las mencionadas teorías aplicadas al personal sobre calidad total que reflejan la cultura asiática y que son los precursores de tales cualidades y que en nuestro medio se viene dando a conocer pero debemos tener en cuenta que nuestra cultura mas bien se inclina por un mecanismo norteamericano además que las características del panameño no se acondicionan a ese estado de animo porque su forma de vivir no es similar no por ello deja de buscar la manera de sobrevivir pero no acepta dar toda una vida en un puesto por una compañía que sin lugar a dudas no le otorgará otro puesto ni mayor salario.

Esta situación no muestra a claras luces que la necesidad de un análisis de los Recursos Humanos ya que la competitividad sólo puede ser superada por dos aspectos:

Un Producto de Calidad y Excelentes Recursos humanos.

Para obtener ambas características se necesita que el gerente o dueño de la empresa se desprenda de actitudes que nos ayuden al motivo del desarrollo empresarial, tomando decisiones correctas como lo es la naturaleza de la planificación que se constituye en propósitos y objetivos, eficiencia y eficacia.

En primer lugar realizar las investigaciones para un sistema de publicidad de modo que exista mas lucidez con respecto de la compañía que opera y la virtud con que desea llevar el producto.

En segundo lugar debe de clasificar las funciones afines para alcanzar los objetivos y metas con el personal de la empresa, puede tener las siguientes divisiones:

1. Por su objeto:

- a) función de línea, este se relaciona en forma directa con la empresa.**
- b) Función de asesoría o staff, este se dedica a aconsejar e informar a los que realizan las actividades.**

2. Por especialización:

- a) **Funciones primarias, esto es actividades de alto nivel de responsabilidad con autoridad.**
- b) **Funciones secundarias, esto es actividad de dirección media como un departamento.**

3. Por su naturaleza:

- a) **Fundamentales, es donde se le permite a los administradores cumplir con los elementos básicos de la administración.**
- b) **Específicos, esto es que varían de acuerdo a la naturaleza de las actividades a que se dedique.**

Ahora, considerando que toda compañía debe tener su organigrama funcional recurrimos a él y de no poseerlo entonces confeccionamos uno para que se ilustre todo aquel que colaborará para la empresa.

Establecer un análisis de posición jerárquica que ilustre la estructura de la empresa, planificar significa la creación de procedimientos para una eficiente y eficaz coordinación, información, medición, programas de capacitación, revisión periódica de lo que cuenta en personal y en dinero para hacer frente a las situaciones y procesos de trabajo.

La empresa por tanto debe asegurar :

Un administrador staff: que reúna las siguientes características, habilidad para coordinar, lealtad a las decisiones de la administración conforme para permanecer en segundo plano, capacidad para evitar inclinaciones.

Un administrador de línea: que reúna las condiciones indicadas para lograr las metas y propósitos que se aspiran, por tanto debe tener suficiente templanza para controlar y mantener el equilibrio en la producción, siempre que el personal responda con los métodos en su capacitación y otros incentivos o recompensas. También se debe evaluar los pasos que se ejecutarán, por ejemplo:

Verificar las aplicaciones: si el método es factible teniendo claro los criterios para el éxito del desempeño, metas a corto y largo plazo expresando claramente los propósitos o misiones.

Verificar los objetivos: para encontrar las tareas considerando las que necesitan de herramientas básicas como lo son: la tecnología pues es necesario que todo el sistema tenga a disposición el manejo de sistemas de información tecnológica para el desarrollo comercial.

Verificar los resultados: comprende evaluar si las metas fueron un éxito, se lograron los objetivos, en otras palabras, esto se sabe cuando las respuestas son: "realmente me fue de ayuda el seminario, o la herramienta, o método utilizado para éstas tareas".

Verificar si ha habido impacto: cuando se observa la inquietud en el personal, pues el administrador de Recursos Humanos el implantar y verificaciones ocasiona cierta congestión en la población trabajadora, desde el rango más alto hasta el más bajo. También se debe tener en cuenta que para éste tipo de estudio se verifica si reduce costos, considere que el ahorro de tiempo no elimina personal, sino al contrario se utiliza para mejorar la calidad, verificando estos resultados en función de exactitud y pronósticos mejorando las condiciones de vida en el trabajo, utilice para ello encuestas o evaluaciones subjetivas.

Nuestro fin último entonces es enfocar una sugerencia de establecer la ubicación y planificación de los Recursos Humanos para la empresa por lo que consideramos que:

Esta es la suma total de parte que funcionan conjuntamente para lograr resultados basados en necesidades para ello se debe tener en cuenta: La misión, Las metas, El programa, Soluciones (alternativas y oportunidades).

Entonces se obtienen y aplican métodos y medios que evalúen los resultados y se efectúan las revisiones que requieren modificaciones o cambios al sistema y se eliminan los perjuicios. Mantener un plan o un proyecto que debe alcanzar valiosas metas para ponerlo en marcha se debe: identificar necesidades, seleccionar prioridades, especificar logros, establecer requisitos (para solución de problemas), esperar resultados (satisfactorios), determinar alternativas y estrategias.

Planificar los objetivos, es decir organizarlos, tomar medidas para decidirlo, controlarlos y comunicarlos.

Diseñar las necesidades para ordenar el funcionamiento ejemplo:

Identificación: el desempeño de cada puesto interno.

Necesidad: reconsiderar sus tareas.

Especificación: lograr mejor funcionamiento.

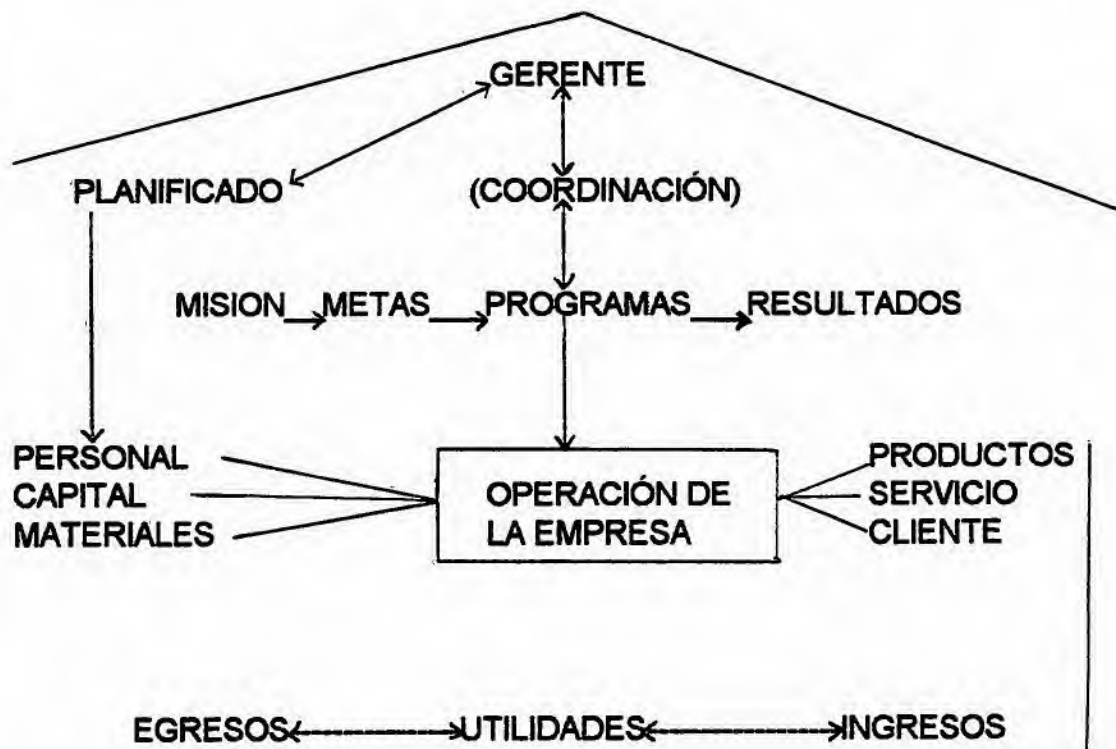
Establecer: requisitos y métodos para el mejor desempeño.

Esperar: resultados satisfactorios, cambio de actitud en el individuo.

Determinar: alternativas, formas de hacer el trabajo esto es análisis de puesto, reclutamiento, selección y capacitación.

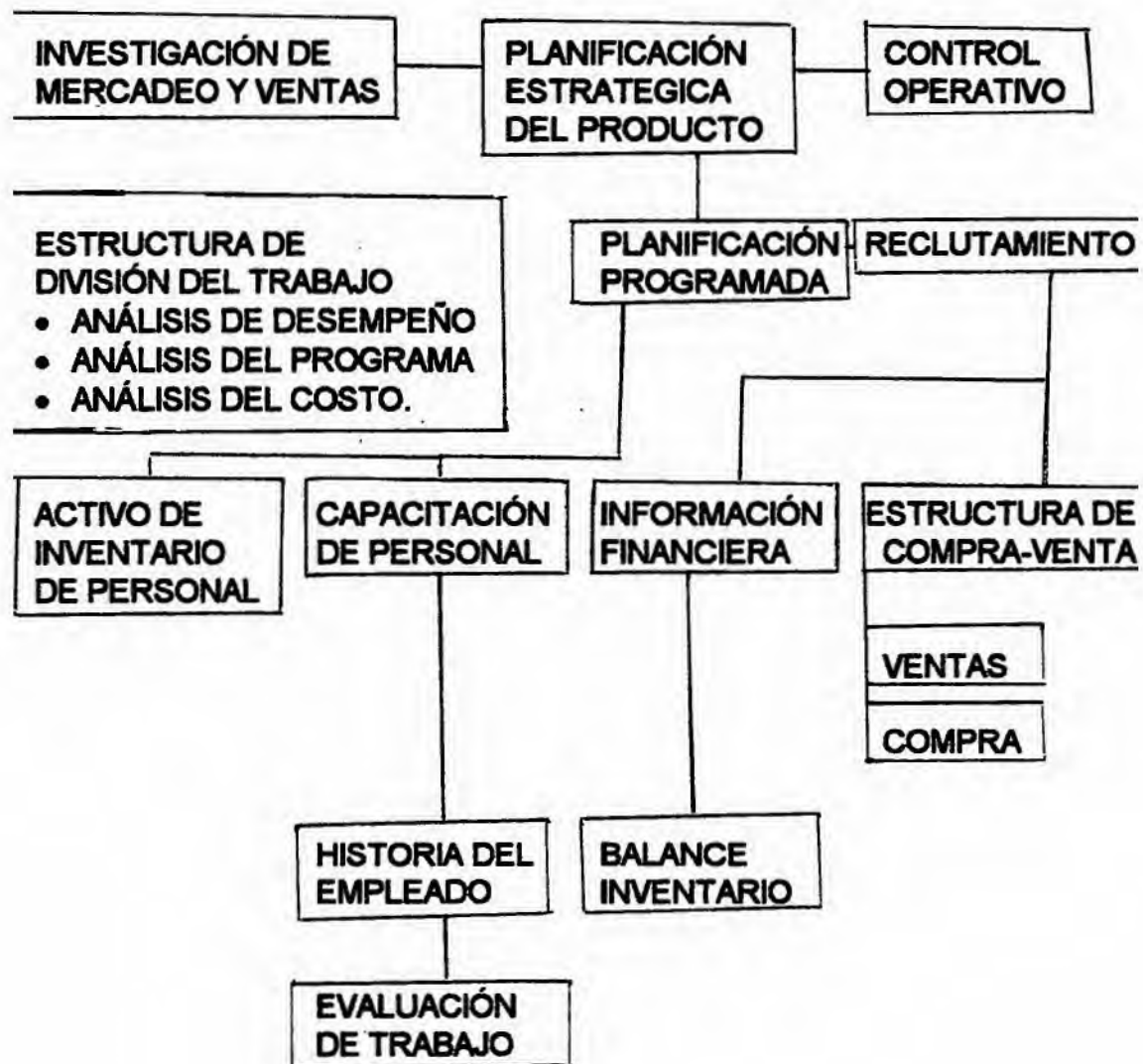
Verificar si la necesidad es externa.

En resumen para éste tipo de trabajo analítico, el administrador debe planificar con un inventario de personal teniendo en cuenta el mercado de su producto y las necesidades de personal para comprender el funcionamiento, logro y desarrollo de la operaciones por ejemplo:



El organigrama planificado debe tener en cuenta:

El mercado que posee la empresa para conocer la necesidad de personal, además de los recursos financieros que lo apoyan, como por ejemplo:



El empresario panameño debe tomar en cuenta los procesos de la administración contratando personal idóneo en el área para que tal persona le asesore y administre los Recursos Humanos pues es éste uno de los puntales principales del rendimiento y crecimiento de una compañía.

CAPITULO TERCERO
APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA

A. ENCUESTA.

1. Variable e Indicadores.

a) Capacitación.

Actividades que enseñan a los empleados la forma de desempeñar su puesto de trabajo actual.

b) Motivación.

Influencia sobre los trabajadores para crear en ellos el deseo de alcanzar un determinado objetivo.

c) Comunicación.

Vehículo o canal de información. Participación y transmisión de ideas, conocimientos, información o actividades. Transferencia de información comprendida de una a otra persona.

d) División de trabajo.

Descomposición de procesos y operaciones en pequeñas unidades para permitir al personal la especialización y concentración en determinadas tareas y, de este modo, incrementar su destreza y productividad.

e) Condiciones de trabajo.

Es el entorno en que debe desempeñarse la labor en el ambiente físico y emocional; por ejemplo, si las condiciones son: aislados, adecuados, calurosas, frías o estrechez.

f) Trabajo de Equipo.

Grupo de personas que se entrenan para realizar tareas en cooperación mutua.

g) Administración de tiempo.

Es la organización programada del tiempo establecido entre las acciones de una tarea o un grupo de tareas conocido también como tiempo y movimiento.

h) Selección.

Es el proceso administrativo para proceder a la contratación de nuevo personal, basado en la información del análisis de puesto, especificaciones y los niveles de desempeño.

i) Satisfacción.

Actitud general hacia el trabajo de uno, la diferencia entre la cantidad de premios que reciben los empleados y la que juzgan que debían recibir.

j) Salarios.

Compensación financiera percibida por un empleado como prestación por los servicios en un período determinado.

B. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA.

1. Hipótesis de trabajo.

Se desea saber, tomando como base la propuesta de establecer es una estructura organizacional, la influencia que representa las variables tales como: Capacitación, Satisfacción, Salarios, Motivación, Evaluación del Desempeño, División del Trabajo, Selección, Comunicación, Trabajo en Equipo y Administración de tiempo; a los empleados de la Compañía de Abastos, en la Ciudad de Panamá.

2. Población y Muestra.

En nuestro caso nos suscribimos a investigar la población de la "Compañía de Abastos" cuyo número es de doce (12) empleados; donde vamos a denominar a la N mayúscula es igual a la Población y la n minúscula es igual a la muestra es decir :

N=Población

n=Muestra

Esto significa que tendremos una fórmula de la siguiente manera:

$$\frac{n}{N} \cdot 100 = \%$$

Expresado en palabras tenemos que la muestra entre la población por el cien por ciento es igual o da como resultado un porcentaje, aplicado a las variables para saber que tan malo, regular, bueno o sin respuesta obtuvo las preguntas que indican la actitud respecto al trabajo y el grado de satisfacción que se tiene en la empresa en cuanto a motivación, capacitación, comunicación, división del trabajo, condición del trabajo, trabajo en equipo, administración de tiempo, selección de personal y compensación financiera y no financiera.

Cuadro n°1
Variables e Indicadores de la Encuesta

VARIABLES	INDICADORES
1. Capacitación	01 Seminarios
2. Motivación	11 Orientación profesional.
3. Comunicación	02 Reconocimiento.
4. División del trabajo	12 Apreciación del trabajo.
5. Condición del trabajo	03 Libertad de opinión.
6. Trabajo de Equipo	13 Validez de instrucción.
7. Administración de tiempo	04 Departamentalización.
8. Selección	14 Organigrama.
9. Satisfacción	05 Comodidad.
0. Salarios	15 Maquinaria y Equipo.
	06 Relaciones entre compañeros.
	16 Integración con los mandos.
	07 Organigrama de las tareas
	17 Tiempo para las tareas.
	08 Contrato.
	18 Ascenso.
	09 Relación con mis compañeros.
	19 Participación.
	10 Conformidad con el salario.
	20 Otras compensaciones

Fuente: Confeccionado por la autora de la investigación.

3. Recolección de Datos.

La encuesta es el ejemplar para recolectar los datos que deseamos verificar para examinar la actitud del personal e identificar las necesidades que representen sugerencia de cambio o modificación a la vez que se observa la importancia de establecer un departamento de Recursos Humanos, a continuación mostramos el modelo de encuesta aplicada.

**Diseño del Cuestionario
UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA Y CONTABILIDAD
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**"PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS
HUMANOS EN LA COMPAÑÍA DE ABASTOS DE CONSERVAS DE FRUTAS
EN LA CIUDAD DE PANAMÁ"**

En la encuesta que se presenta a continuación encontrará usted veinte (20) preguntas sobre algunos aspectos de su trabajo y su actitud con respecto a los mismos, con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibles dificultades existentes.

Para que esta encuesta se realice de una manera positiva y objetiva necesitamos que tenga un alto grado de espíritu de honestidad, así como también la mejor cooperación por parte de cada uno de ustedes.

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada una de las preguntas y decida que tan satisfecho se siente usted en relación a ese aspecto de su trabajo. Clasifique todas las preguntas de esta encuesta de acuerdo con lo que usted sienta. Luego proceda a calificarlo de acuerdo a la siguiente tabla.

N°1 Encierre en un círculo el número 1 cuando usted considere que la respuesta es Muy Mala, o sea que no refleje lo que usted piense que debe ser.

N°2 Encierre en un círculo el número 2 cuando usted considere que la respuesta es Mala, o sea cuando ese aspecto refleje varias cosas que usted piensa que no deben ser.

N°3 Encierre en un círculo el número 3 cuando usted considere que la respuesta es Regular, o sea cuando usted no se haya definido, ni sentido satisfacción ni insatisfacción.

N°4 Encierre en un círculo el número 4 cuando usted considere que la respuesta es Buena, o sea cuando ese aspecto esta de acuerdo a la que usted piensa que debe ser.

N°5 Encierre en un círculo el número 5 cuando usted considere que la respuesta es Excelente, o sea cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted piensa que debe ser.

LA ACTITUD RESPECTO A MI TRABAJO ES:

01	Los seminarios brindado por la empresa, para mi preparación los considero	1 2 3 4 5
02	El reconocimiento e incentivo que me da la empresa es	1 2 3 4 5
03	Mi relación para emitir opinión con libertad es	1 2 3 4 5
04	La departamentalización que me corresponde la identifico como	1 2 3 4 5
05	La comodidad para realizar el trabajo es	1 2 3 4 5
06	Las relaciones entre mis compañeros son	1 2 3 4 5
07	La organización de mis tareas es	1 2 3 4 5
08	Las cláusulas del contrato de trabajo en esta empresa las considero	1 2 3 4 5
09	La relación con mis compañeros y jefe es	1 2 3 4 5
10	La forma de pago de mi salario es	1 2 3 4 5
11	Considero que la orientación profesional que brinda la empresa es	1 2 3 4 5
12	LA apreciación de mi trabajo es	1 2 3 4 5
13	La validez con que mi jefe imparte las ordenes son	1 2 3 4 5
14	Conozco e identifico el organigrama de la empresa, la considero	1 2 3 4 5
15	Considero que la maquinaria y equipo utilizado para desarrollar el trabajo es	1 2 3 4 5
16	La integración con mi jefe en el trabajo es	1 2 3 4 5
17	El tiempo para realizar mis tareas la considero	1 2 3 4 5
18	Las posibilidades de ascenso en mi trabajo son	1 2 3 4 5
19	Mi participación en el trabajo es	1 2 3 4 5
20	Mi conformidad con otras compensaciones que devengo es	1 2 3 4 5

4. Tabulación.

Cuadro N°2
TABULACIÓN DE ENCUESTA

M : Mala
R : Regular

B : Bueno
S/R: Sin Respuesta.

N° DE PREG.	PUNTAJES				PUNTAJES TOTALES			
	1-2 M	3 R	4-5 B	0 S/R	1-2 M	3 R	4-5 B	0 S/R
01	I	II	III	IIII	1	2	5	4
02	III	I	IIII	II	5	1	4	2
03	I	IIII	III	I	1	4	6	1
04	I	IIII	III	I	1	4	6	1
05	I	IIII	II	I	1	8	2	1
06	I	II	IIII	I	1	2	8	1
07	III	I	IIII	I	3	1	7	1
08	I	IIII	III	IIII	1	4	3	4
09	-	II	IIII	III	-	2	7	3
10	III	III	III	I	3	5	3	1
11	III	I	IIII	IIII	3	1	4	4
12	II	III	III	I	2	3	6	1
13	I	IIII	III	I	1	4	6	1
14	I	IIII	II	II	1	7	2	2
15	I	IIII	III	I	1	7	3	1
16	I	III	III	I	1	7	3	1
17	I	III	III	I	1	5	5	1
18	IIII	III	II	II	5	3	2	2
19	I	II	IIII	I	1	2	8	1
20	IIII	II	III	III	4	2	3	3

Fuente: Confeccionado en base a la encuesta.

C. RESULTADOS POR ÁREAS .

1. Concentración de resultados.

Cuadro N°3
CONCENTRACIÓN DE RESULTADOSM : MALA
R : REGULARB : BUENO
S/R: SIN RESPUESTA

VARIABLES	N° DE PREG.	TOTAL DE RESPUESTA POR PREG.				PUNTAJES CLASIFICACIÓN DE RESPUESTAS				TOTALES PORCENTAJES			
		M	R	B	S/R	M	R	B	S/R	M	R	B	S/R
CAPACITACIÓN	01	1	2	5	4	4	3	9	8				
	11	3	1	4	4					17	13	37	33
	TOTAL	4	3	9	8	24	24	24	24				
MOTIVACIÓN	02	5	1	4	2	7	4	10	3				
	12	2	3	6	1					29	16	42	13
	TOTAL	7	4	10	3	24	24	24	24				
COMUNICACIÓN	03	1	4	6	1	2	8	12	2				
	13	1	4	6	1					8	3	50	8
	TOTAL	2	8	12	2	24	24	24	24				
DIVISIÓN DEL TRABAJO	04	1	4	6	1	2	11	8	3				
	14	1	7	2	2					8	46	33	13
	TOTAL	2	11	8	3	24	24	23	24				
CONDICIÓN DEL TRABAJO	05	1	8	2	1	2	15	5	2				
	15	1	7	3	1					8	63	2	8
	TOTAL	2	15	5	2	24	24	24	24				
TRABAJO EN EQUIPO	06	1	2	8	1	2	9	11	2				
	16	1	7	3	1					8	38	46	8
	TOTAL	2	9	11	2	24	24	24	24				
ADMINISTRACIÓN DE TIEMPO	07	3	1	7	1	4	6	12	2				
	17	1	5	5	1					17	25	50	8
	TOTAL	4	6	12	2	24	24	24	24				
SELECCIÓN	08	1	4	3	4	6	7	5	6				
	18	5	3	2	2					25	29	21	25
	TOTAL	6	7	5	6	24	24	24	24				
SATISFACCIÓN	09	0	2	7	3	1	4	15	4				
	19	1	2	8	1					3	17	63	17
	TOTAL	1	4	15	4	24	24	24	24				
SALARIOS	10	3	5	3	1	7	7	6	4				
	20	4	2	3	3					29	29	25	17
	TOTAL	7	7	6	4	24	24	24	24				

Fuente: Confeccionado en base a la información obtenida de la hoja de tabulación.

N°1 Capacitación.

Los resultados obtenidos en éstas variables muestran que cuatro (4) de cada veinticuatro (24) respuestas fueron insatisfactorias, lo que representan un diecisiete por ciento (17%) del total; tres (3) de cada veinticuatro (24) respuestas fueron regulares que equivalen a un trece por ciento (13%) del total; nueve (9) respuestas de veinticuatro (24) constituyen el treinta y siete por ciento (37%) se mostraron satisfactorias, mientras que para el treinta u tres por ciento (33%) es decir ocho (8) respuestas no dio su opinión.

N°2 Motivación.

Los resultados obtenidos en ésta variable muestran que siete (7) de cada veinticuatro (24) respuestas fueron malas, lo que representan un veintinueve por ciento (29%) del total; cuatro (4) de cada veinticuatro (24) respuestas fueron regulares lo que indican un dieciséis por ciento (16%) del total; diez (10) de cada veinticuatro (24) respuestas mostraron satisfacción lo que constituyen un cuarenta y dos por ciento (42%) del total y tres de cada veinticuatro (24) respuestas mostraron sin respuestas lo que representan un trece por ciento (13%) del total.

N°3 Comunicación.

En ésta variable observamos los resultados siguientes: dos (2) de cada veinticuatro (24) respuestas mostraron insatisfacción que representa un ocho por ciento (8%) del total; mientras que ocho de cada veinticuatro (24) respuestas que representan un tres por ciento (3%) del total; doce (12) de cada veinticuatro (24) respuestas fueron buenas que equivale a un cincuenta por ciento (50%) del total; dos (2) de veinticuatro respuestas que representan un ocho por ciento (8%) no emitió opinión.

N°4 División del trabajo.

Los resultados obtenidos en ésta variable indican dos (2) de cada veinticuatro (24) respuestas fueron malas, lo da un porcentaje de ocho por ciento (8%) del total, once de cada veinticuatro (24) respuestas fueron regulares lo que equivale a un cuarenta y seis por ciento (46%) del total; ocho (8) de cada veinticuatro respuestas fueron buenas lo que representan un treinta y tres por ciento (33%) del total y tres (3) que no emitieron respuestas lo que indica el trece por ciento (13%) del total.

N°5 Condición del trabajo.

En ésta variable los resultados fueron los siguientes; dos (2) de cada veinticuatro respuestas fueron insatisfactorias que representan un ocho (8%) del total, quince (15) de cada veinticuatro respuestas fueron regulares lo que equivale a un sesenta y tres por ciento (63%) del total, cinco (5) de cada veinticuatro respuestas fueron buenas y esto equivale un dos por ciento (2%) del total, y dos del total de las respuestas no dio respuestas.

N°6 Trabajo de Equipo.

Los resultados fueron en esta variable los siguientes respuestas malas dos (2) de cada veinticuatro (24) con un resultado de ocho por ciento (8%); nueve (9) de cada veinticuatro (24) respuestas fueron regulares lo que equivale a un treinta y ocho por ciento (38%); once (11) de cada veinticuatro (24) respuestas fueron buenas lo que indica del cuarenta y seis por ciento (46%) de las respuestas y dos (2) opiniones sin respuestas con un resultado del ocho por ciento (8%).

N°7 Administración de Tiempo.

Los resultados en la variable administración de tiempo nos indican que cuatro (4) respuestas de cada veinticuatro (24) fueron malas dando un diecisiete por ciento; seis (6) de cada veinticuatro (24) fueron regulares lo que equivale a un veinticinco por ciento (25%) ; doce (12) fueron satisfactorias equivalente a un cincuenta por ciento (50%) y dos opiniones es decir un ocho por ciento (8%) fueron sin respuestas.

N°8 Selección.

Los resultados de esta variable fueron las siguientes respuestas seis (6) malas; siete regulares; cinco buenas y seis sin opiniones; estas respuestas equivalen al siguiente porcentaje veinticinco por ciento (25%); veintinueve por ciento (29%); veintiuno por ciento (21%) y veinticinco por ciento (25%) respectivamente.

N°9 Satisfacción.

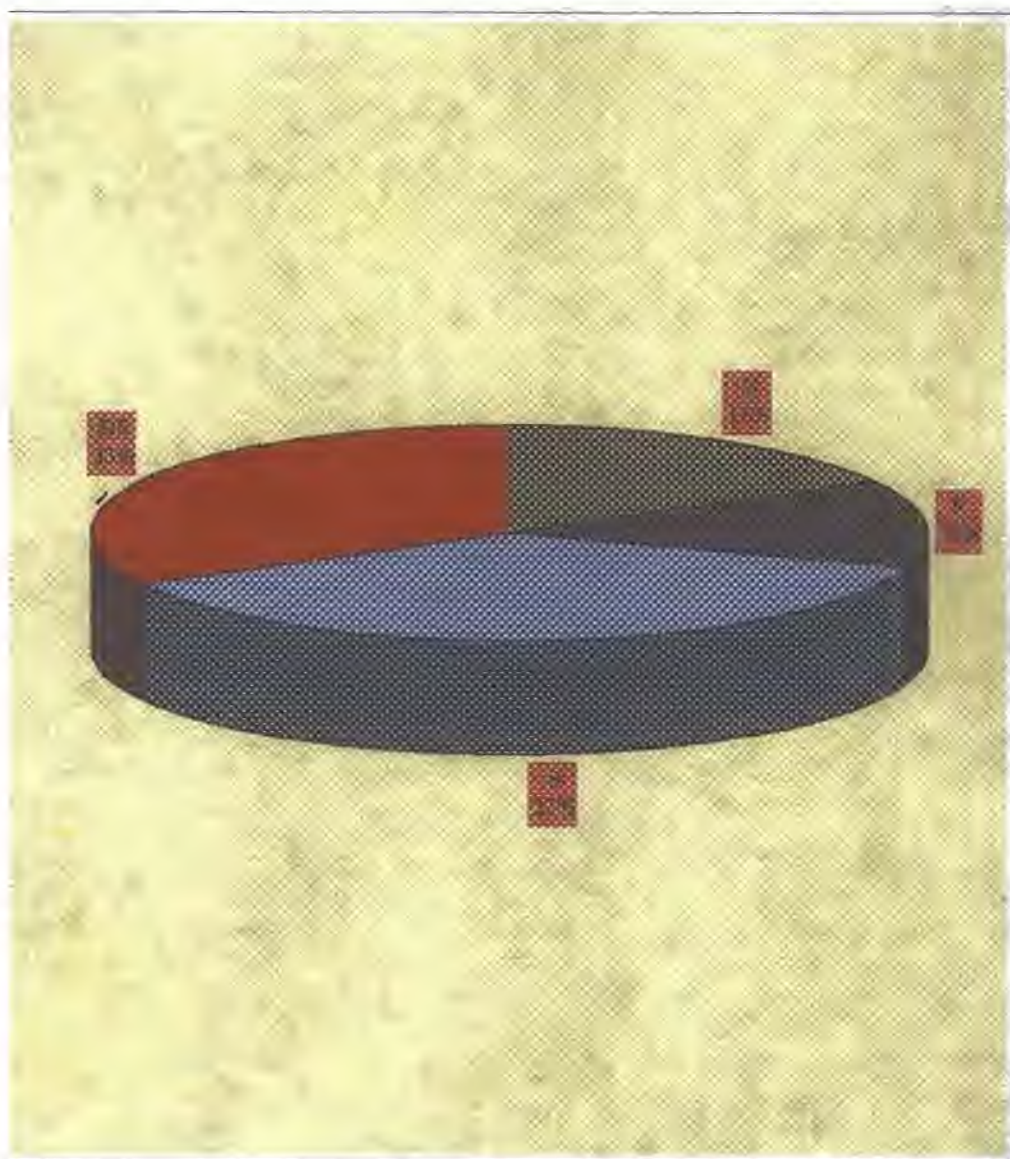
Los resultados para la variable satisfacción fueron los siguientes una respuestas malas; cuatro (4) respuestas regulares; quince (15) respuestas buenas y cuatro (4) sin respuestas; equivalente a los siguientes porcentajes tres por ciento, diecisiete por ciento; sesenta y tres por ciento y diecisiete por ciento respectivamente.

N°10 Salarios.

Los resultados en esta variable son siete (7) respuestas de cada veinticuatro malas que resultó un veintinueve por ciento (29%), siete (7) respuestas de cada veinticuatro (24) regulares indican un veintinueve por ciento (29%), seis (6) respuestas de cada veinticuatro buenas equivalen a un veinticinco por ciento (25%) y cuatro es decir un diecisiete por ciento (17%) sin opinión.

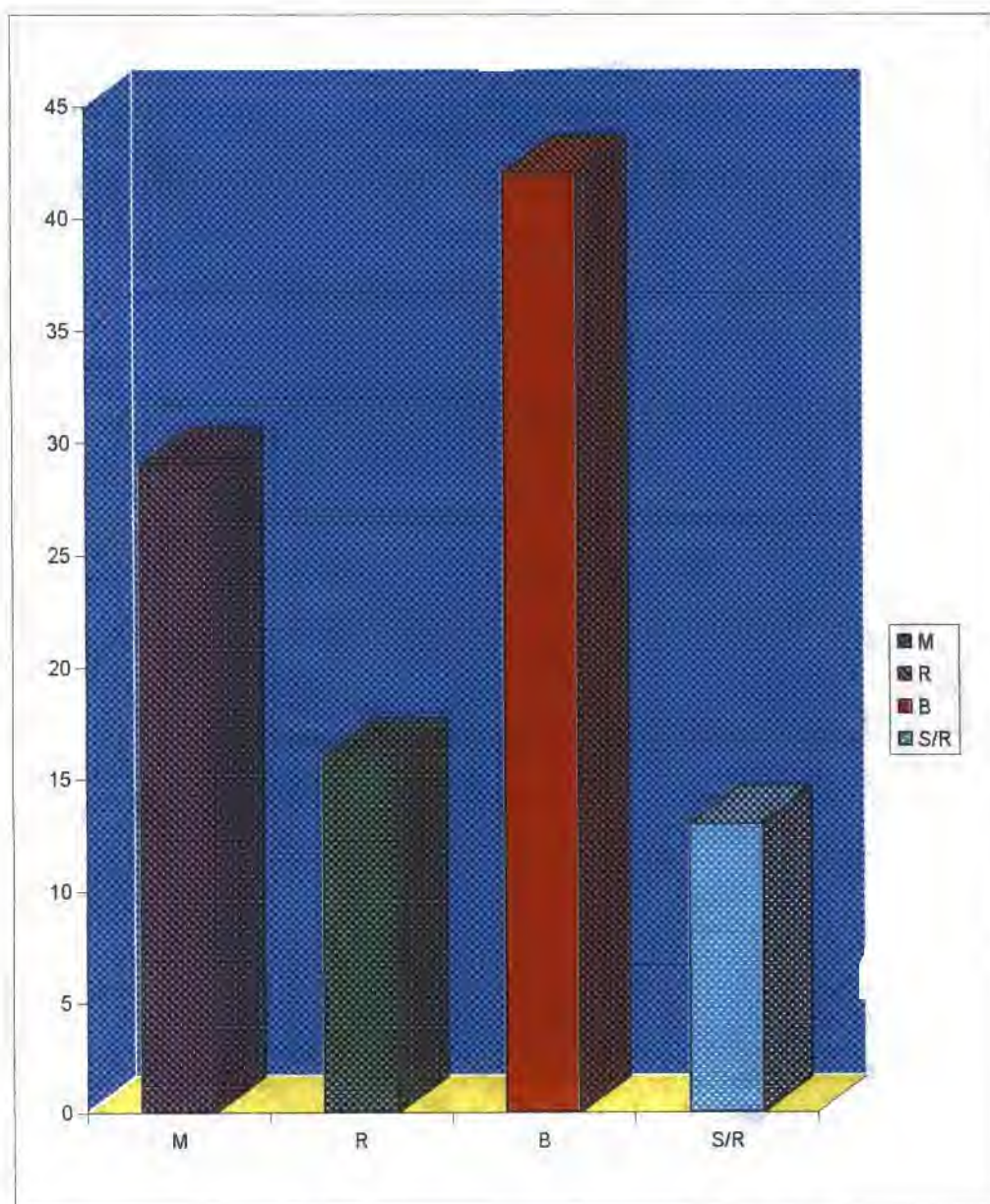
2. Gráficas.

GRÁFICA N°1
ÁREA DE CAPACITACIÓN



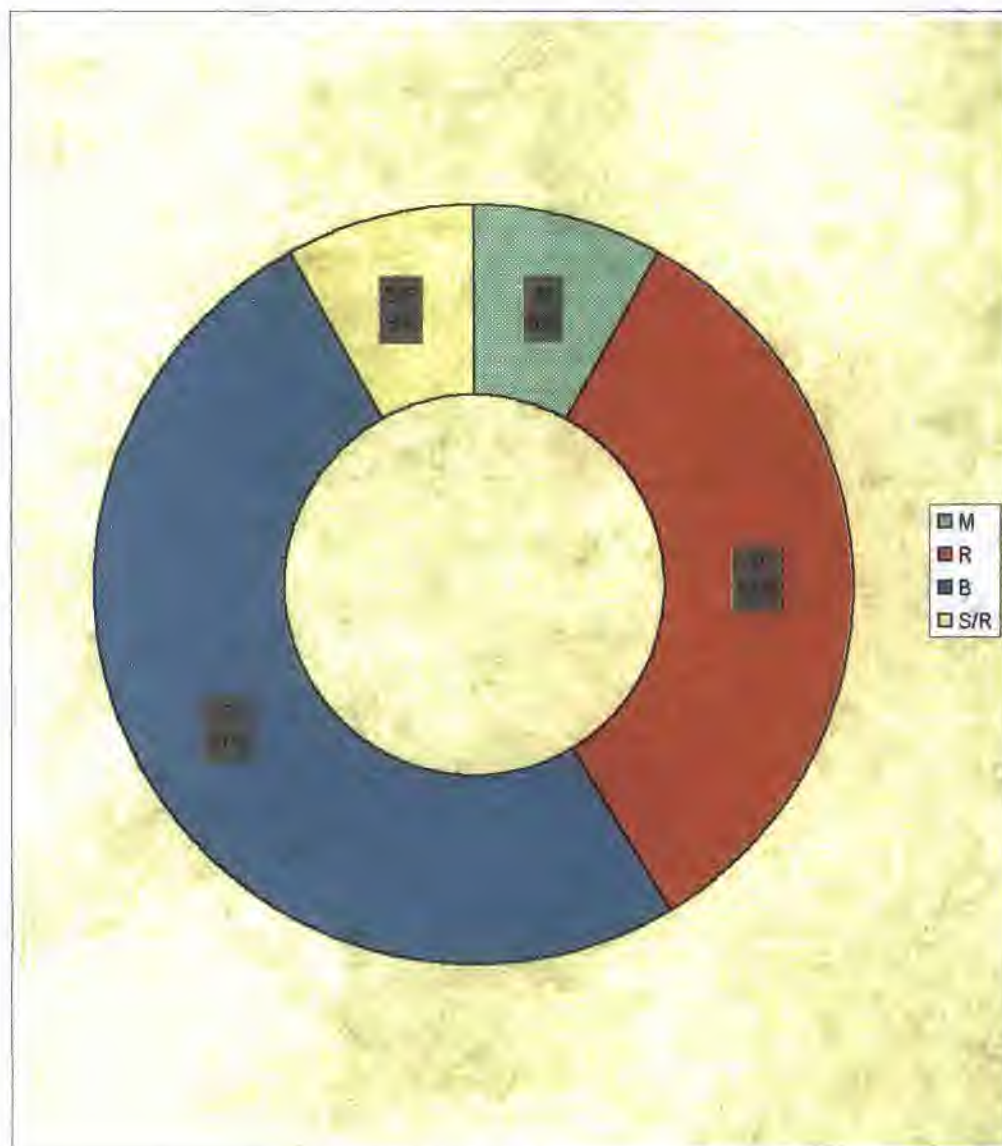
B=BUENO
R=REGULAR
M=MALO
S/R=SIN RESPUESTA

GRÁFICA N°2
ÁREA DE MOTIVACIÓN



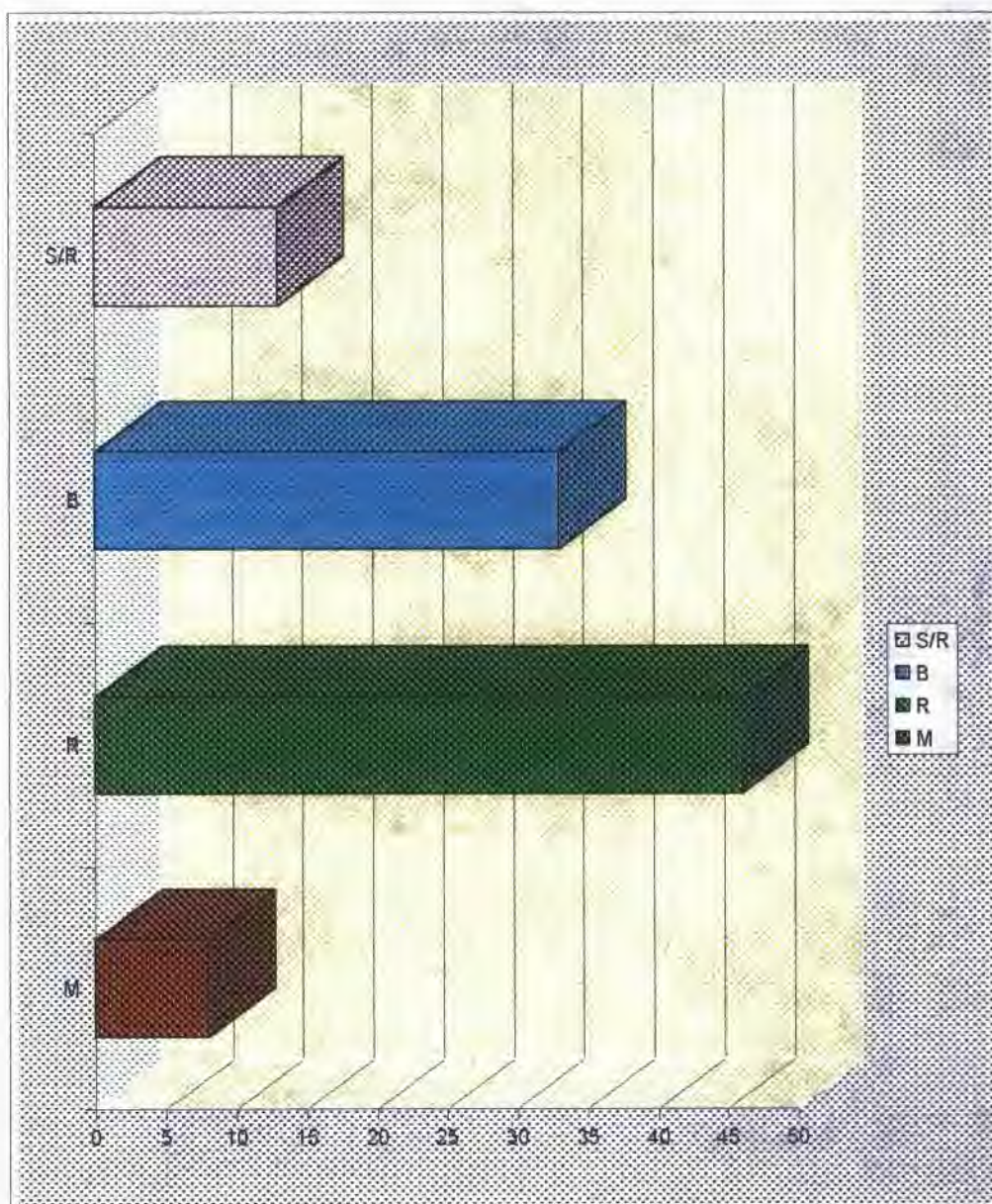
B=BUENO
R=REGULAR
M=MALO
S/R=SIN RESPUESTA

GRÁFICA N°3
ÁREA DE COMUNICACIÓN



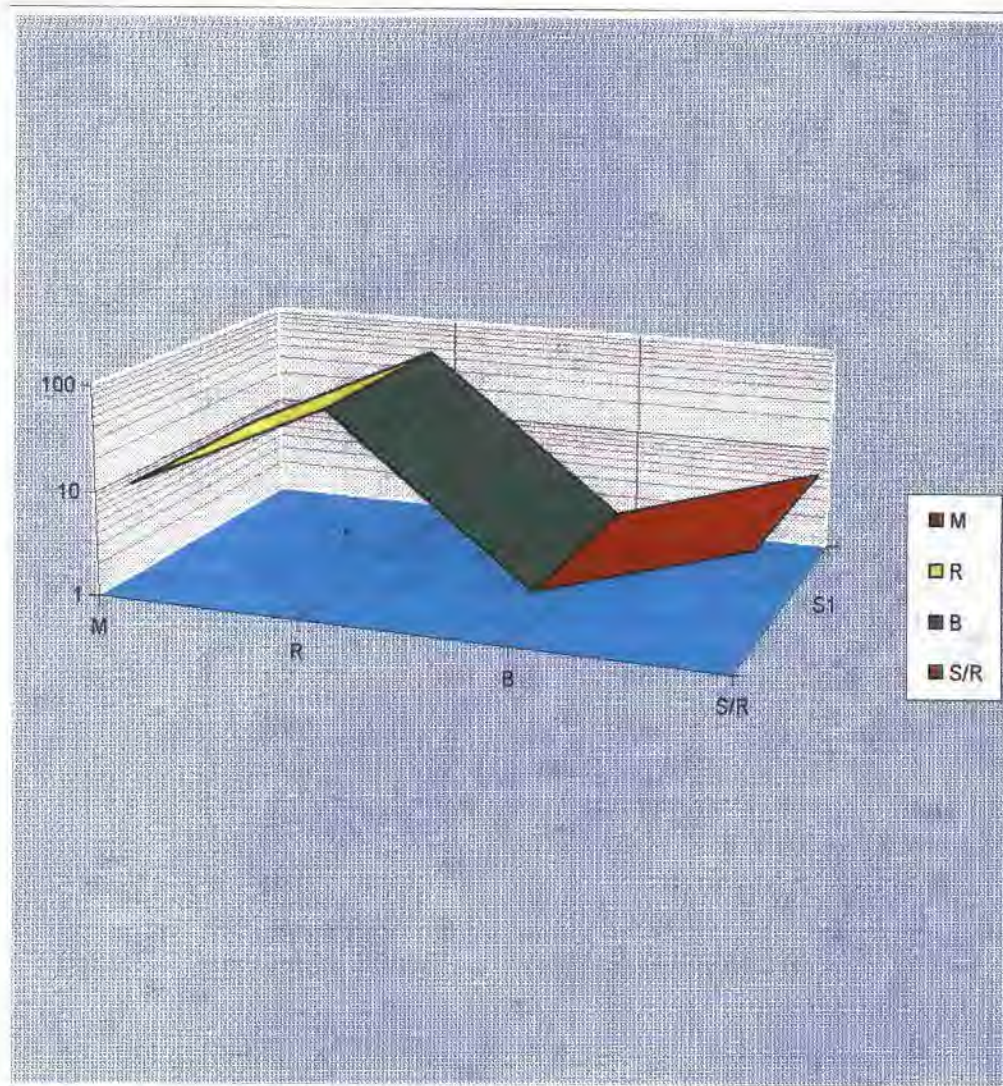
B=BUENO
R=REGULAR
M=MALO
S/R=SIN RESPUESTA

GRÁFICA N°4
ÁREA DE DIVISIÓN DEL TRABAJO



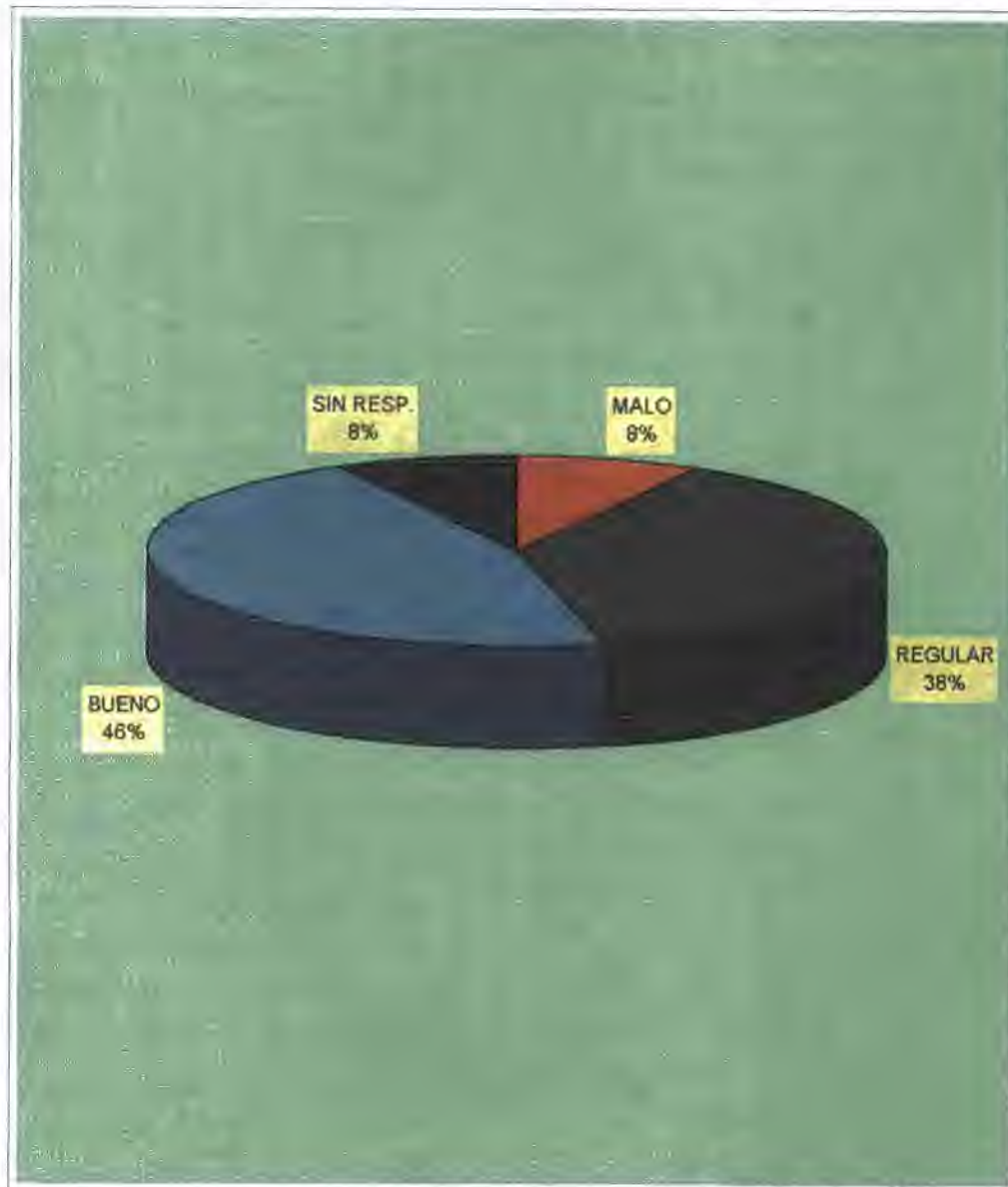
B=BUENO
R=REGULAR
M=MALO
S/R=SIN RESPUESTA

GRÁFICA N°5
ÁREA DE CONDICIÓN DEL TRABAJO



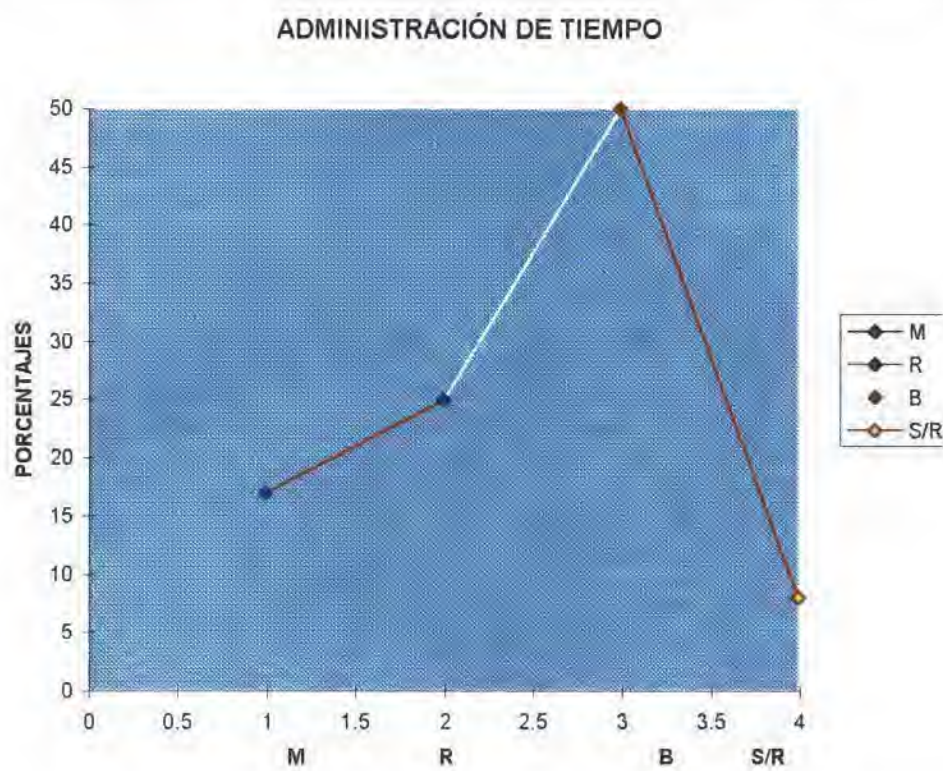
B=BUENO
R=REGULAR
M=MALO
S/R=SIN RESPUESTA

ÁREA DE TRABAJO EN EQUIPO



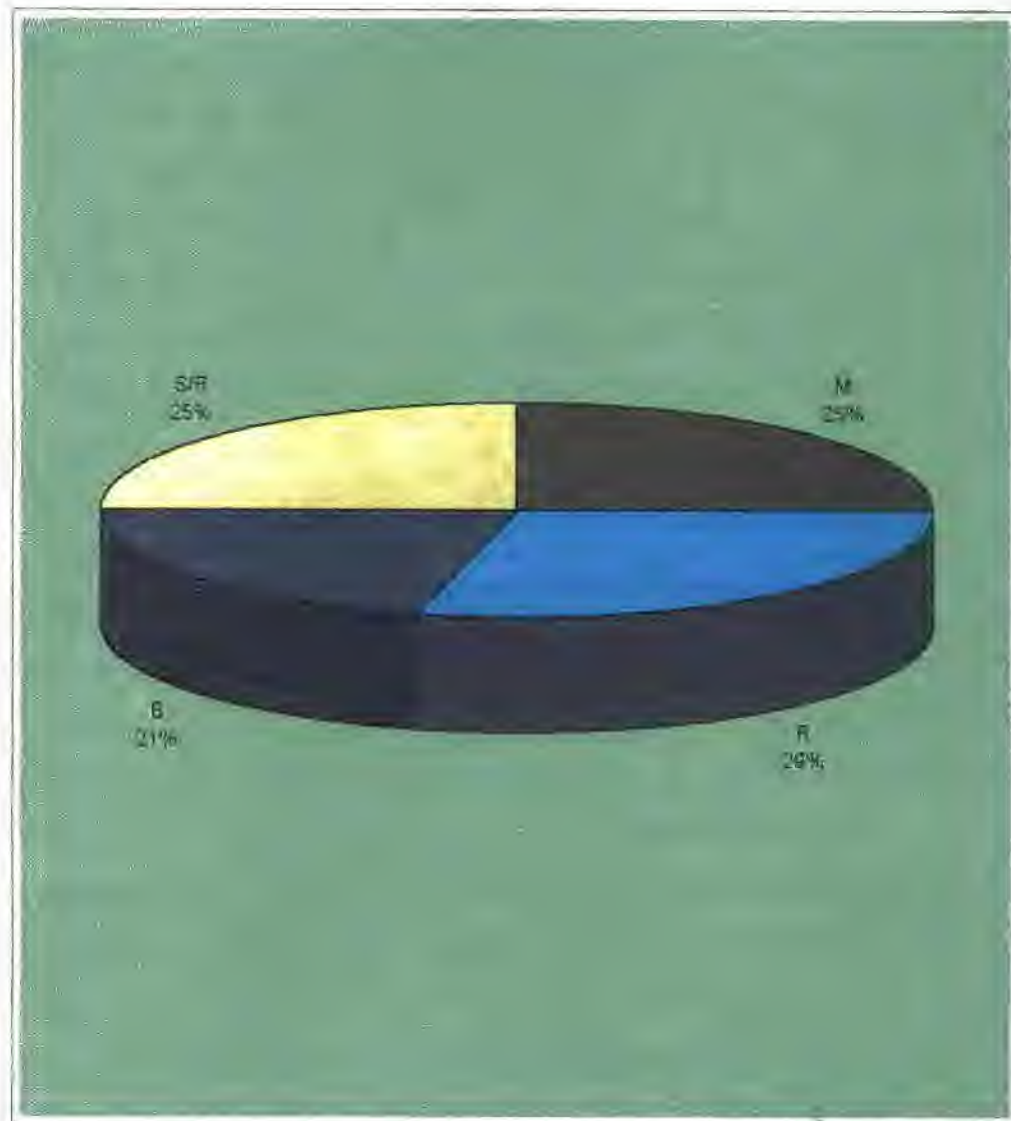
B=Bueno
R=Regular
M=Malo
S/R=Sin Respuesta

GRÁFICA N°7



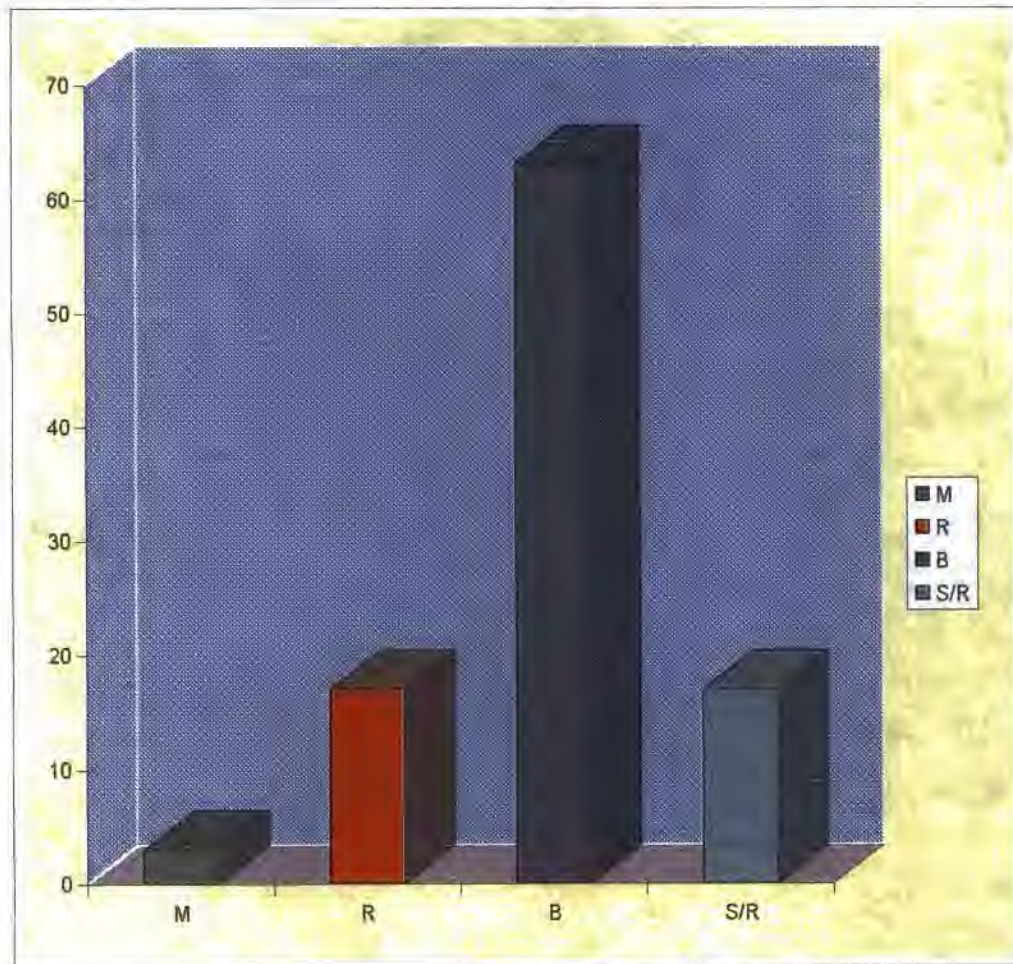
B=BUENO
R=REGULAR
M=MALO
S/R=SIN RESPUESTA

GRÁFICA N° 8
ÁREA DE SELECCIÓN



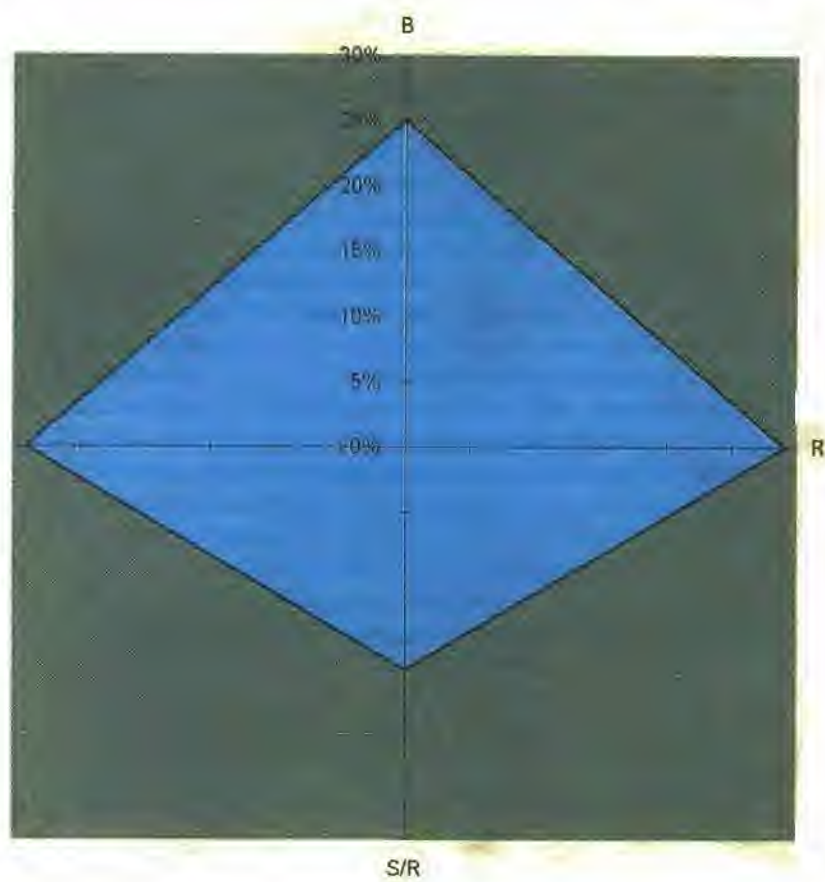
B=BUENO
R=REGULAR
M=MALO
S/R=SIN RESPUESTA

GRÁFICA N°9
ÁREA DE SATISFACCIÓN



B=BUENO
R=REGULAR
M=MALO
S/R=SIN RESPUESTAS

GRÁFICA N°10
ÁREA DE SALARIO



B=BUENO
R=REGULAR
M=MALO
S/R=SIN RESPUESTA

CUARTO CAPITULO
PROPUESTA DEL MANUAL DE RECURSOS HUMANOS
DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

A. ORGANIGRAMA.

1. Concepto.

El concepto de un organigrama es el de distribuir en departamentos la estructura básica y dar forma jerárquica a los niveles de la empresa. Por lo que es una técnica de agrupar personas y actividades que además permite la ampliación y crecimiento de dicha empresa, al menos en teoría como dicen los mismos autores en el estudios de la administración, esta forma de organizar el trabajo se practica desde tiempo muy remotos pues existen métodos desde la existencia de tribus, clanes y culturas antiguas.

Por lo tanto es necesario que no solo se diga quienes son los jefes y cuales son los deberes del empleado sino también que se le diga y muestre a través de un papel la figura de un mapa que le indique la ubicación de su trabajo desde el momento que entra a la empresa. De modo que el empleado sepa donde dirigirse cuantos niveles de mandos existen, donde poner sus quejas, demandas u opiniones en un momento dado.

Nosotros sugerimos a la "Compañía de Abastos" un organigrama a utilizar, que en puntos siguientes estaremos señalando.

2. Importancia.

La importancia de establecer un organigrama consiste en elegir una estructura pues de allí en adelante tendremos que establecer patrones de conducta y como hemos visto en el punto anterior se necesitan de elementos determinantes para tomar la decisión correcta, de cual puede ser la estructura mas adecuada y factible para trabajar en organización. "La estructura que mejores resultados dará en determinada empresa sin duda variará con el tiempo... Peter Drucker ha propuesto varios criterios que los gerentes han de tener presentes al juzgar la corrección de una estructura organizacional en particular" (5). Para ello se ha enunciado varios aspectos como: Claridad, economía, dirección de visión, conocimiento, toma de decisiones, estabilidad adaptabilidad y perpetuación y renovación de si mismo.

5. [p. e. Stoner, James / Charles Wankel. Administración. Pág. 278 (1993)]

Reconocemos dos tipos de estructuras, la formal y la informal, a su vez la estructura formal se identifica a través de organigramas, división del trabajo, agrupamiento de trabajos, subordinados y niveles gerenciales, se desglosa en tres tipos distintos que son: la estructura funcional organizada por clase de actividad y una autoridad centralizada; la estructura por producto, su agrupación es por actividad relacionada con un solo mercadeo o con varios productos, existe mayor coordinación y responsabilidad pero los recursos humanos son elevados; la estructura matricial que es la combinación de ambas anteriores en forma de equipos o de proyectos y su autoridad funcional es dirigido a dos personas, un gerente funcional y un jefe de proyecto. La estructura informal es de una relación interpersonal con funciones de comunicación directas pues las personas trabajan juntas y no tiene la limitación que se tiene en una organización formal ya que teniendo un esquema formal se sale de este y afectan las decisiones, es decir la organización informal sugiere su establecimiento como una organización formal pero en casos emergentes permite una red de comunicación informal para la toma de decisiones con rapidez ya que este sistema favorece la relación entre departamentos, pero es muy peligroso ya una vez dado la desventaja del mismo que los intereses de los empleados se interpongan a los objetivos de la empresa.

Creemos que es necesario establecer una estructura formal para delinear los niveles de responsabilidad (deberes y derechos del empleado) y establecer su organigrama de modo que permita conocer las jerarquías funcionales y asesoras.

3.Propuesta de la estructura.

Es importante tener en cuenta la adecuación de la estructura de acuerdo a sus objetivos, recursos y ambiente en que se desenvuelve, además considerar que existen varios elementos fundamentales al pensar en establecer la misma las cuales son "especialización de actividades; estandarización de actividades; coordinación de actividades; centralización y descentralización de la toma de decisiones y tamaño de la unidad de trabajo". (6)

La primera se refiere a la especificación de las tareas individuales y de grupo es decir la división del trabajo y la agrupación de las mismas en unidades o por departamento .

6. [p. e. Koontz, Harold / Heinz Weichrich. Pág. 301 (1994)]

La segunda designa los procedimientos que la organización asegura o predice de sus actividades. La mayoría de las veces dichos procedimientos como lo son el organigrama, se establecen formalizando las tareas y relaciones dentro de la organización.

La tercera se refiere a procedimientos que integran las funciones de las subunidades dentro de la organización. Que de acuerdo con Henry Mintzberg, "los mecanismos de estandarización facilitan la coordinación de las actividades especialmente en organizaciones con patrones no complicados de trabajos." (7)

La cuarta es localización del poder de decidir. En una estructura organizacional centralizada, las decisiones son tomadas en un alto nivel por los ejecutivos de alta gerencia o bien por una sola persona. En una estructura descentralizada, dicho poder lo comparten mas individuos en los niveles de gerencia intermedia y baja. "Mintzberg distingue entre la descentralización vertical y la horizontal, " la dispersión del poder formal a lo largo de la cadena de mando... es la descentralización vertical. La descentralización horizontal... es la medida en que quienes no son gerentes controlan los procesos de decisión." (8)

Y la última indica el número de empleados que hay en un grupo de trabajo.

7. [p. e. Ibit Stoner, James/ Charles Wankel. Pág. 278]

8. [p. e. Ibit]

También para establecer las subunidades en forma uniforme para que tenga relación con sus objetivos, metas y misión, además con el ambiente interno y externo, debemos tener en cuenta las determinantes fundamentales para la estructuración y estas son estrategias y planes, tecnología, personas y tamaño de la empresa.

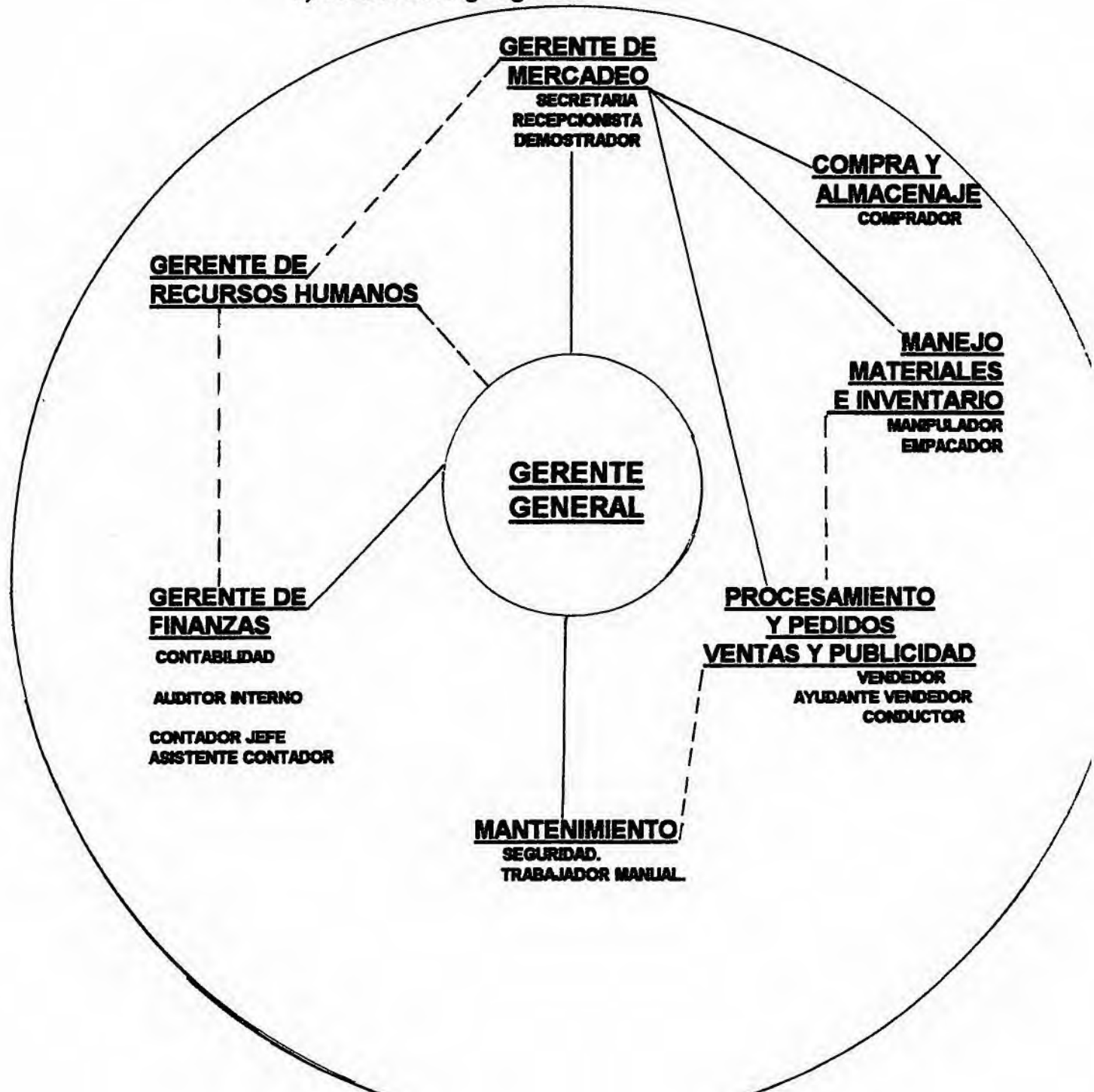
En este orden la primera establece las líneas de autoridad y los canales de comunicación entre los gerentes y las subunidades además influirá en la información, en los mecanismos de planificación y toma de decisiones.

La tecnología que es el avance más palpable que ha experimentado en forma positiva el mundo comercial ha influido en cambios radicales ya que su naturaleza es utilizada en todas las áreas para producir, para establecer métodos de trabajo, información y por ende la forma como establecer la organización.

Las personas que son el ente en movimiento más importante con que cuenta toda organización y que son los que intervienen en todas las actividades definitivamente afecta la estructura y no solo las que están dentro de la organización sino también las de afuera es decir la externa, se toman en cuenta sus necesidades, capacidades, actitudes para relacionarlo con el ambiente interno y externo.

El tamaño es importante para determinar las subunidades y verificar las actividades y procedimientos formalizados o estándares.

a) Cuadro del organigrama.



B. CLASIFICACIÓN DE MANUALES.

1. Manual Administrativo.

a) Concepto.

El manual de clasificación de puestos es un documento administrativo que permite desglosar detalladamente las necesidades de cada tarea para establecer un cargo o vacante para ocupar un puesto. No es un reglamento legislativo o legal sino que sirve para explicar las normas a seguir para capacitar y orientar al personal en sus labores y comportamiento en el trabajo y controlar situaciones jerárquicas en la línea de comunicación gerencial.

b) Contenido.

De acuerdo al contenido de los manuales estos se pueden clasificar en manuales: de organización, de procedimientos, de políticas y de contenido múltiple.

Nos referiremos al manual de organización y el de procedimiento así:

El manual de organización es el que describe la información actualizada de la estructura organizacional, y su contenido es de un aspecto histórico, legal, estructura jerárquica, objetivos y políticas .

El manual de procedimientos es el que señala en forma detallada la descripción de las tareas a realizar.

c) División del trabajo.

Es necesaria la división del trabajo en una estructura organizacional, de forma funcional y escalar para delegar funciones, de este procedimiento se ha comprobado las ventajas técnicas y la desventaja del alto costo humano; en otras palabras este sistema es factible en apoyo de trabajo pero débil psicológicamente y tiene una inclinación burocrática. Representa la subunidad o el individuo responsable de parte de la tarea de la empresa que es la especificación del trabajo de cada uno o de cada grupo en consecuencia la división del trabajo en atención a la gran magnitud de las tareas requieren de un esfuerzo combinado y es de suma importancia la elaboración de un organigrama.

d)Objetivos y funciones.

El objetivo primordial de establecer gráficamente un sistema estructura orgánica de la empresa de Abastos es el de reflejar la utilidad como se encuentra la empresa u organización empresarial para identificar el desempeño informativo para cada elemento trabajador y contribuye a detectar posibles duplicaciones o lagunas de relaciones insuficiente, coordinación y supervisión. Por lo tanto es de suma importancia que los empleados se le permita conocer en forma sencilla su posición dentro de la estructura y para los directivos facilita el conocimiento de su campo de acción y de los lineamientos por medio de los cuales deben desarrollar sus relaciones con el personal.

e)Sistema de comunicación.

La comunicación es indispensable para mejorar el apoyo de la empresa tanto gerencial como personal. Todas las personas deben estar informadas para que se sientan seguras y mantengan el nivel de cooperación en el grupo. A veces no se

percatan de que las actividades que ayudan a crear optimismo y aceptación se deriva de la fortalezas que se tenga en la comunicación.

Algunas personas piensan que la forma en que se vinculan lo grupos de trabajo tienen una profunda influencia en la eficacia con que funcionan. Por ejemplo si la comunicación entre los grupos se limita a sus gerentes, la coordinación y cooperación tienden a ser nuevos, que si interactúan todos los miembros del grupo. Una segunda suposición establece que las políticas y métodos de los gerentes de grupo numerosos tendrán un efecto en la forma en que operan más pequeños.

f) Esquema de la estructura.

Todo trabajo de organización tiene que apuntar a objetivos, en el caso de nuestro estudio creemos que la misión de la empresa es distribuir mayor y mejor cantidad de producto como distribuidor físico su objetivo primordial es el de alcanzar un alto porcentaje de ventas y superar la competencia, ofreciendo calidad en el servicio y en el producto, conceptuamos entonces

se hace evidente la necesidad de establecer un organigrama que refleje la estructura reconociendo la autoridad funcional.

2. Manual de Puestos.

a) Concepto.

El manual de puesto comprende la agrupación de ocupación de clases de puestos con funciones y responsabilidades asignadas

b) Contenido.

Este manual de puesto contiene el ordenamiento y descripción de puestos específicos acerca de los empleados administrativos y operativos de la Compañía de Abastos. En él se especifica el grado de autoridad y responsabilidad así como también el nivel de la clase de puesto que corresponde a cada empleado de acuerdo con dicho puesto los mismos contienen requisitos de educación, experiencia, capacidad, conocimientos, habilidades y destrezas, que a su vez pueden ser usados para seleccionar al personal idóneo y la escala salarial puede ser aplicada con equidad de acuerdo con las condiciones de trabajo.

c) Descripción y especificación de puesto por tareas.

Para la descripción de puesto el objetivo es dar detalles de la división del trabajo a desarrollar, esto es que cada casilla del organigrama representa la descripción del trabajo de forma operacional en la que definen el título, obligaciones y responsabilidad del puesto.

La especificación se define detalles de la contratación, es decir la preparación que tienen el individuo, experiencia y sus características personales, para desempeñar el puesto objeto de la contratación.

La descripción y especificación de puesto para éste manual consiste en la explicación técnica de la clase de puesto y las tareas que tiene que desarrollar, resumen del trabajo a realizar y los requisitos mínimos exigidos para ocupar el puesto.

Designar el nombre oficial con que se denomina el puesto estableciendo la clase o nivel de acuerdo a los grados de responsabilidad de las funciones. Tales niveles los señalamos con número arábigos.

El manual debe tener el siguiente detalle, el código que es el que representa la estructura numérica de la clase de puesto para la identificación de la ocupación, el mencionado código comprende aspectos ocupacionales que son: el grupo familiar de especialidad, la clase o nivel de desempeño por categoría; en base a estos ordenamientos se da la descripción correspondiente, definiendo la codificación de otro modo decimos que la estructura ocupacional es la clase o cédula que representa el agrupamiento de los puestos afines según tareas o deberes y responsabilidades, la unión de clases representa la serie, estas forman los grupos familiares de desempeño.

CLASIFICACIÓN DE CARGOS			
Grupo		Clase	
11	Administración	1	Gerente General
		2	Jefe de Mercadeo
		3	Jefe de Recursos Humanos
		4	Secretaria
		5	Recepcionista
22	Contabilidad	1	Contador Jefe
		2	Auditor Interno
		3	Asistente Contador
33	Agentes de Venta	1	Vendedor
		2	Ayudante vendedor
44	Agente de Compra	0	Comprador
55	Operador de Vehículo	1	Conductor
66	No clasificados	1	Demostrador
		2	Empacador
		3	Manipulador
		4	Seguridad
		5	Trabajador Manual

Confeccionado por la autora.

Descripción

Gerente General: Código N°111

Resumen del trabajo:

Planifica, dirige, controla y coordina en representación de los propietarios por cuenta propia las actividades de la empresa , realiza trabajos de dificultades y complejidad en la dirección, coordinación y supervisión de las labores administrativas , organiza y coordina el trabajo de los jefes de departamentos u otros subordinados inmediatos.

Tareas o funciones:

1. Dirige, coordina y supervisa las labores del personal bajo su cargo.
2. Define actividades y criterios de trabajo de acuerdo al desarrollo de las actividades programadas dentro de los límites de las facultades que le ha sido conferidas.
3. Controla, coordina y orienta al personal en la aplicación de criterios en procedimientos establecidos para la ejecución de actividades.
4. Dirige Negociaciones en representación de la empresa.
5. Resuelve consultas sobre problemas administrativas que le son planteados por superiores y empleados.
6. Decide o aprueba los nombramientos del personal superior y remite informe al propietario sobre el mismo u otras acciones referentes al personal bajo su mando en remuneraciones financieras.
7. Estudia y autoriza las solicitudes de materiales y equipo para los distintos departamentos.
8. Elabora, firma y ordena la distribución de comunicaciones, informes y correspondencia.
9. Presenta informes al propietario de las actividades realizadas cuando el caso lo requiere.
10. Realiza otras tareas afines, según sea necesario.

Supervisión recibida:

Recibe directrices del dueño de la empresa quien le verifica y comprueba el progreso y los resultados obtenidos. Tiene libertad de ejecutar su trabajo dentro de las normas establecidas por la empresa.

Especificación**Requisitos mínimos:**

Educación y experiencia:

1. Graduado en universidad en: Administración de empresas, especialidad en Gerencia de mercadeo, finanzas o Recursos Humanos o carrera a fin.
2. Como mínimo tres (3) años de experiencia progresiva en la ejecución de las tareas similares.

Conocimientos, habilidades y destrezas:

1. Conocimientos general de los métodos y procedimientos del trabajo de gerencia.
2. Conocimientos generales de los principios administrativos.
3. Conocimiento básico de finanzas y contabilidad.

Descripción.

Gerente de mercadeo: Código N°112

Resumen del trabajo:

El personal trabajador de este puesto planifica, organiza, dirige y controla las actividades del departamento de mercadeo de la empresa, vela por el equipo, materiales y personal se utilice de manera eficaz , participa de la elaboración de la política de producción, controla las operaciones de ventas de la empresa.

Tareas o funciones:

1. Participa en la elaboración de la política de producción, en este caso colocar el producto que se distribuye.
2. Evalúa el potencial del mercado y el estado de las ventas.
3. Consulta con el gerente general y otros jefes de departamentos las listas de precios, los porcentajes de descuentos y los plazos de entrega, fija presupuestos para gastos de personal y promoción de ventas.
4. Establece el programa de producción de la empresa en concordancia con la política adoptada por la gerencia general.
5. Calcula las necesidades de mano de obra, materiales y equipo y asegura que tales necesidades estén cubiertas.
6. Controla por medio de sus subordinados la organización del trabajo y coordina las actividades del departamento de mercadeo que comprende compra y venta de productos de conservas.

Supervisión recibida:

Recibe directrices generales del trabajo a realizar es revisado periódicamente por el gerente general. para comprobar los resultados. Tiene libertad para desarrollar su trabajo dentro de las normas establecidas.

Especificación.**Requisitos mínimos:****Educación y experiencia:**

1. Estudios universitarios completos en: Administración de empresas con énfasis en mercadeo y ventas.
2. Por lo menos un (1) año de experiencia en trabajos afines y de asistencia de organización y métodos.

Conocimientos, habilidades y destrezas:

1. **Conocimiento de las técnicas, métodos y procedimientos de mercadeo y sistemas administrativos.**
2. **Habilidad para analizar y resolver en forma efectiva situaciones y problemas administrativos y de mercadeo.**

Descripción.**Gerente de Personal: Código N°113****Resumen del trabajo:**

Planifica, coordina y controla trabajos de dificultad siendo responsable de supervisar el desarrollo de programas de capacitación y desarrollo para el personal de la empresa, coordina las compensaciones financieras y no financieras para la satisfacción de los trabajadores. Controla y coordina el reclutamiento y selección del personal que se necesita.

Tareas o funciones:

1. **Coordina y supervisa la elaboración e implantación de programas técnicos de personal tales como: clasificación y valoración de puestos, reclutamiento y selección, de personal, evaluación del desempeño.**
2. **Diseña y administra programas de asistencia laboral.**
3. **Estudia, informa y aplica normas, políticas, procedimientos y reglamentos de personal.**
4. **Estudia y recomienda alternativas de solución a conflictos en relaciones obrero patronal. tales como de jefe a subordinado o viceversa, asuntos disciplinarios, inconformidad salarial, reclasificación.**
5. **Realiza tareas afines.**

Supervisión recibida:

Recibe instrucciones generales sobre sus tareas a realizar y su trabajo es revisado por el gerente general para comprobar su exactitud y avance. Tiene libertad para desarrollar su trabajo dentro de las normas establecidas por la empresa.

Especificación.**Requisitos mínimos:****Educación y experiencia:**

- 1. Título universitario con énfasis en Recursos Humanos,**
- 2. Dos (2) años de experiencia como analista de personal o rama afin de administración.**

Conocimientos, habilidades y destrezas:

- 1. Conocimiento amplio de las técnicas modernas y prácticas de administración de personal.**
- 2. Habilidad para planificar, coordinar y supervisar aspectos sobre recursos humanos.**
- 3. Habilidad para estudiar las relaciones interpersonales.**
- 4. Conocimiento sobre relaciones laborales y aplicaciones del Código de Trabajo.**

Descripción.

Secretaría: Código N°114

Resumen del trabajo:

Desempeña diversas tareas de oficina como la

correspondencia, cartas comerciales y otros documentos conexos, controla registro de entrada y salida de personal, escribe a máquina manual o electrónica o en computadora de documentos que dependen de la naturaleza de la oficina.

Tareas o funciones:

1. Examina la correspondencia que va dirigida al jefe inmediato y reúne los datos necesarios para redactar las respuestas.
2. Prepara y envía las respuestas correspondientes e inicia otra correspondencia.
3. Examina los registros de venta y da instrucciones para la preparación de facturas y otros justificantes relativos a las ventas y entregas realizadas.
4. Recibe y atiende a los visitantes, concierta entrevistas y remite a las personas que solicitan información al empleado o departamento encargado de atenderlas.
5. Cobra los pagos de algunas ventas y extiende recibos.
6. Archiva los resguardados, recibos, cartas y otros documentos.
7. Hace llamadas telefónicas para solicitar o facilitar información .
8. Anota los artículos de papelería y otro material de oficina entregado al personal.
9. Toma dictado de notas o cartas en estenografía y transcribe.

Supervisión recibida:

Recibe directrices generales del trabajo a realizar el cual es revisado periódicamente por su jefe inmediato para comprobar su progreso y resultados. Tiene libertad de ejecutar su trabajo dentro de las normas y procedimientos establecidos.

Es responsable de la labor efectuada bajo su cargo.

Especificación.**Requisitos mínimos:****Educación y experiencia:**

1. Graduado de Bachiller en Comercio con especialidad en secretariado español o inglés, conocimientos básicos de estenografía, más un año universitario.
2. Por lo menos seis meses (6) de experiencia como secretaria.

Conocimientos, habilidades y destrezas:

1. Conocimiento general de los métodos y procedimientos del trabajo de oficina.
2. Conocimiento básico del uso de equipo de oficina y programas de computadoras.
3. Habilidad para expresarse con facilidad en forma oral y escrita.
4. Habilidad para tratar cortésmente al público en general y funcionarios de la empresa.

Descripción.**Recepcionista: Código N°115****Resumen del trabajo:**

Recibe a las personas que llegan al establecimiento, averigua sus deseos y las dirige al lugar o ante la persona que solicitan. concertan entrevistas, recibe y transmite llamadas telefónicas.

Tareas o funciones:

1. Saluda al visitante, cliente o proveedor y averigua lo que desea.
2. Proporciona al visitante, cliente o proveedor la información requerida o le lleva ante la persona con quien desea hablar.
3. Atiende las llamadas telefónicas en que se solicita información o entrevista y toma nota de nombres de personas que se dirigen a la empresa e informa de ello.
4. Realiza otras tareas de oficina de carácter limitado.

Supervisión recibida:

Bajo supervisión inmediata, recibe instrucciones detalladas y precisas sobre las tareas a realizar y su trabajo es revisado inmediatamente para comprobar el cumplimiento según instrucciones.

Ejecuta las tareas cifiéndose a métodos establecidos.

Especificación.**Requisitos mínimos:****Educación y experiencia:**

1. Graduado de Bachiller en Comercio o equivalente.
2. No requiere experiencia pero debe ser dinámico.

Conocimientos, habilidades y destrezas:

1. Conocimiento básico de los procedimientos de oficina.
2. Habilidad para seguir instrucciones orales y escritas.
3. Habilidad para tratar con el personal de la empresa y el público en general.
4. Habilidad para el uso telefónico y la comunicación.

Descripción.**Contador Jefe: Código N°211****Resumen del trabajo:**

Realiza tareas de gran dificultad en el análisis, evaluación y supervisión de las labores de contabilidad.

Tareas o funciones:

- 1. Participa y supervisa la preparación de informes financieros, proyecciones de gastos e informes anuales requeridos.**
- 2. Determina la situación financiera de la empresa.**
- 3. Valora los ingresos y los gastos de acuerdo con el programa de actividades y directrices de la compañía.**
- 4. Consulta con el Gerente General y otros jefes de departamentos acerca de los aspectos financieros de la producción, investigación y otros y aconseja acerca de los asuntos financieros para la utilización eficaz de los recursos.**
- 5. Planifica y organiza un sistema de presupuesto.**
- 6. Toma decisiones sobre los problemas que plantean las operaciones financieras e informa al Gerente General sobre estos problemas.**
- 7. Vela porque se mantenga un sistema operacional que cumpla con los principios generalmente aceptados en contabilidad.**
- 8. Diseña, implanta y desarrolla procedimientos de contabilidad para satisfacer las exigencias promulgadas en el área gubernamental en cuanto a impuestos y otros.**
- 9. Supervisa y elabora estados financieros periódicamente donde se refleje la situación financiera actualizada de la compañía.**

Supervisión recibida:

Bajo supervisión general por el Gerente General, y se le examina mediante un auditorio anual sobre las operaciones supervisadas para comprobar su exactitud y grado de avance. Tiene libertad para desarrollar su trabajo y toma de decisiones dentro de los procedimientos y normas que establece la compañía.

Puede ejercer la supervisión de las labores realizadas del departamento de contabilidad.

Especificación.**Requisitos mínimos:****Educación y experiencia:**

1. Graduado de universidad reconocida con el título de Licenciado en Comercio con especialidad en Contabilidad.
2. Tres (3) años mínimo de experiencia en el registro y análisis de aspectos contables.
3. Estudios de administración y manejo de personal.

Conocimientos, habilidades y destrezas:

1. Conocimiento del ciclo completo de contabilidad.
2. Habilidad, cortesía y buen manejo en el tratamiento de personal.
3. Habilidad para redactar informes.
4. Habilidad analítica.
5. Habilidad para hacer revisiones y verificaciones.

**Descripción,
Auditor Interno. Código N°222
Resumen del trabajo:**

Realiza trabajos complejos de auditoría de dificultad considerable, supervisa y ejecuta labores de fiscalización intervención de libros de contabilidad y cuentas auxiliares.

Tareas o funciones:

- 1. Realiza auditoría, inventarios e investigaciones generales de carácter administrativo sobre los bienes de la compañía.**
- 2. Evalúa la eficacia de los controles internos existentes de la compañía.**
- 3. Revisa y certifica informes financieros.**
- 4. Supervisa las labores que realiza el personal.**
- 5. Diseña y supervisa la confección de sistemas y procedimientos de contabilidad.**
- 6. Elabora informe sobre las actividades realizadas.**
- 7. Puede reemplazar al Contador Jefe del departamento en sus ausencias temporales u ocasionales.**

Supervisión recibida:

Recibe directrices generales del trabajo a realizar el cual es revisado periódicamente por el Gerente General para comprobar sus resultados. Tiene libertad de ejecutar su trabajo dentro de las normas y procedimientos establecidos en la compañía.

Especificación.

Requisitos mínimos:

Educación y experiencia:

1. Graduado en una universidad reconocida, con el título de Licenciado en Comercio con especialidad en Contabilidad.
2. Experiencia mínima de dos (2) años en el área de la auditoría y otros registros contables.

Conocimientos, habilidades y destrezas:

1. Conocimiento de la contabilidad y la auditoría.
2. Conocimiento para hacer verificaciones y revisiones.
3. Habilidad analítica.
4. Habilidad y conocimiento para redactar informes de auditoría.
5. Habilidad para tratar cortés y efectiva al personal que revisa y supervisa.

Descripción.

Asistente Contador. Código N°223

Resumen del trabajo:

Bajo supervisión general, realiza tareas de dificultad promedio relacionado con el registro, preparación y control de operaciones contables.

Tareas o funciones:

- 1. Dirige y realiza el registro de operaciones de pago, ingresos y otras transacciones financieras en los libros auxiliares de contabilidad respectivos.**
- 2. Verifica y controla el registro de facturas de proveedores, ordenes de compra y otros documentos financieros que afecten fondos fijos y cuentas especiales en los libros auxiliares.**
- 3. Controla y mantiene un desglose de gastos e ingresos.**
- 4. Coteja los registros realizados en las cuentas respectivas contra los comprobantes correspondiente con el fin de efectuar ajustes para mantener el balance requerido de las cuentas de acuerdo a procedimientos establecidos.**
- 5. Confecciona y lleva registro y o solicita mediante la preparación de un formulario la confección de cheques y envía para el tramite.**
- 6. Participa en la confección de conciliaciones bancarias.**
- 7. Controla los reingresos de caja chica y lleva el movimiento diario de la misma.**
- 8. Realiza otras tareas afines.**

Supervisión recibida:

Recibe instrucción general sobre las tareas a realizar y su trabajo es revisado periódicamente por su jefe inmediato para comprobar el grado de avance y exactitud . Tiene libertad para desarrollar su trabajo dentro de las normas y procedimientos establecidos en la empresa.

Especificación.

Requisitos mínimos:

Educación y experiencia:

1. **Bachiller en Comercio con especialidad en contabilidad.**
2. **Tres (3) años de estudios universitarios en Contabilidad.**
3. **Dos (2) años de experiencia en labores de registro y control.**

Conocimientos, habilidades y destrezas:

1. **Conocimiento de los principios, prácticas y métodos de contabilidad.**
2. **Habilidad para expresarse con claridad y precisión verbalmente y por escrito.**
3. **Habilidad para realizar cálculos aritméticos con rapidez y exactitud.**
4. **Destreza y conocimiento en la operación de equipos de oficina.**

Descripción.

Vendedor. Código N°331

Resumen del trabajo:

Trata de conseguir pedidos y vende mercaderías a los supermercados, Hoteles, Tiendas, Restaurante y Refresquerías u otros establecimientos del comercio al por mayor, visitando a los clientes y viajando por la zona geográfica que se le asigne.

Tareas o funciones:

1. Trata de interesar al posible cliente enseñándole muestras o catálogos del producto haciéndole notar la excelencia de la calidad.
2. Indica los precios y las condiciones de crédito y de entrega.
3. Ofrece rebajas bajo ciertas condiciones e informa sobre la evaluación probable de los precios.
4. Informa sobre las transacciones comerciales que ha realizado
5. Puede cobrar el importe de sus ventas.
6. Hace facturas a crédito y al contado.
7. Da reporte diario de la gira geográfica realizada y los clientes visitados con su respectivo importe entregado.
8. Entrega reporte de los importes recibidos en dinero en efectivo o depósitos efectuados adjunto a las facturas y recibos confeccionados.

Supervisión recibida:

Recibe instrucciones generales sobre las tareas a realizar y su trabajo es revisado periódicamente por su jefe inmediato para comprobar su grado de avance y exactitud . Tiene cierta libertad para desarrollar su trabajo dentro de las normas establecidas por la compañía.

Especificación:**Requisitos mínimos:****Educación y experiencia:**

1. Bachiller en Comercio o su equivalente.
2. Dos (2) años de experiencia como vendedor o ayudante vendedor.

Conocimientos, habilidades y destrezas:

1. Conocimiento en los métodos de venta y mercadeo.
2. Conocimiento en los manejo de facturas, recibos y depósitos.
3. Habilidad para expresarse con claridad en forma oral y escrita.
4. Destreza en la operación de equipo de oficina.

Descripción.**Ayudante Vendedor. Código N°332****Resumen del trabajo:**

Ayuda a todas las tareas del vendedor, además hace trabajos de carga y descarga y acomodación de mercancía en los establecimientos clientes. al entregarla

Tareas o funciones:

1. Carga y descarga la mercancía.
2. Acomoda la mercancía en el establecimiento que se le haga entrega.
3. Ayuda a verificar el pedido.
4. Reemplaza al vendedor cuando esté ausente.
5. Realiza otras tareas relacionadas con las ventas.

Supervisión recibida:

Recibe instrucción general sobre las tareas a realizar y su trabajo es realizado periódicamente por el vendedor. Desarrolla su trabajo dentro de las normas establecidas en la compañía.

Especificación.

Requisitos mínimos:

Educación y experiencia:

1. Estudios secundario completo, Bachiller en comercio con especialidad en publicidad y mercadeo.
2. No requiere haber trabajado anteriormente.

Conocimientos, habilidades y destrezas:

1. Conocimiento general de mercadeo y sus procedimiento.
2. Conocimiento de métodos y trabajos de oficina.
3. Destreza y conocimiento en equipo de oficina.

Descripción.

Comprador. Código N°440.

Resumen del trabajo:

Realiza tareas de dificultad promedio relacionadas respecto a cotización, ordenes de compras, recibo, almacenamiento y despacho de productos, equipo, materiales y útiles de oficina.

Tareas o funciones:

1. Solicita, recibe y verifica cotizaciones de productos, materiales equipo y útiles de oficina que los proveedores facilitan a fin de comprobar que se ajustan a los requisitos especificados.
2. Clasifica y almacena productos, materiales, equipo o útiles de oficina. colocándolos en el cuarto frío o en el depósito, oficina o anaqueles.
3. Coordina y supervisa los pedidos de productos, así como las entradas y salidas de los mismos.
4. Lleva un registro de ordenes de compras.
5. Verifica el consumo de combustible de los diferentes automóviles de la empresa.
6. Verifica inventario diario sobre la existencia de productos.
7. Prepara informe mensuales sobre el consumo de materiales, útiles de oficina y otros gastos.
8. Realiza otras tareas afines según sea necesario.

Supervisión recibida:

Recibe instrucciones sobre las tareas a realizar y su trabajo es revisado periódicamente por su jefe inmediato para comprobar su exactitud y avance. Tiene cierta libertad para desarrollar su trabajo dentro de las normas establecidas por la empresa.

Es responsable de la supervisión de la labor del personal almacenista o manipuladores y empacadores.

Especificación.

Requisitos mínimos:

Educación y experiencia:

1. **Bachiller en comercio o su equivalente.**
2. **Experiencia de responsabilidad progresiva en suministros y almacén o similar.**
3. **Un (1) año de servicio como almacenista.**

Conocimientos, habilidades y destrezas:

1. **Conocimiento y métodos utilizados en almacenamiento de productos .**
2. **Conocimiento sobre el manejo de ordenes de compras.**
3. **Habilidad para organizar y supervisar el trabajo de almacén y el personal a su cargo.**
4. **Habilidad para expresarse con claridad en forma oral y escrita.**
5. **Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva con el personal y público en general.**

Descripción.

Conductor. Código N°551.

Resumen del trabajo:

Realiza trabajos de dificultad rutinaria conduciendo vehículos automotrices de tipo liviano y semi-pesado, como camión, panel u otros, para transportar materiales, equipos, mercancía y correspondencia.

Tareas o funciones:

1. Conduce vehículo liviano para transportar materiales y equipo y distribuir o recoger correspondencia o correos ocasionales.
2. Conduce vehículo semi-pesado para transportar mercancía y distribuirla a la clientela del área geográfica asignada.
3. Cuida el buen estado y seguridad de los materiales, equipo o mercancía que transporta.
4. Vela por el buen funcionamiento del vehículo, revisando el nivel de agua, aceite, combustible, batería y llantas.
5. Reporta a su superior sobre los desperfectos que detecta en el vehículo que conduce.
6. Mantiene en buenas condiciones de limpieza el vehículo.
7. Ayuda a la carga y descarga de materiales , equipo o mercancía.
8. Puede realizar viajes a lugares fuera del área geográfica habitual de trabajo para el transporte de mercancía.
9. Realiza otras operaciones afines según sea necesario.

Supervisión recibida:

Recibe instrucciones generales sobre las tareas a realizar y su trabajo es revisado diariamente por su superior para comprobar su avance y exactitud. Tiene libertad para desarrollar su trabajo dentro de las normas establecidas por la empresa.

Especificación.**Requisitos mínimos:**

Educación y experiencia:

1. Haber aprobado primer ciclo de escuela secundaria.
2. Tres (3) años de experiencia en el manejo de equipo liviano y/o semi-pesado según corresponda.
3. Licencia particular y comercial para conducir vehículos.

Conocimientos, habilidades y destrezas:

1. Conocimiento general del área geográfica a nivel nacional.
2. Algún conocimiento de mecánica automotriz.
3. Habilidad para seguir instrucciones de forma verbal o escrita.
4. Habilidad para rendir informes sencillos.
5. Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva al público en general y compañeros de trabajo.
6. Destreza considerable en el manejo de vehículos livianos y semi-pesados.

Descripción.

Demostrador: Código N°661.

Resumen del trabajo.

Realiza trabajos de dificultad rutinaria demostrando y explicando la calidad y uso del producto.

Tareas o funciones:

1. Demuestra productos que se ponen a la venta en establecimientos de comercio al por menor.
2. Explica las ventajas del uso del producto.
3. Muestra las maneras del consumo del producto para el consumidor se interese.
4. Repone los artículos expuestos .
5. Seleccionan los artículos para los clientes que han hecho pedidos por escrito o por teléfono.

Supervisión recibida:

Recibe instrucciones precisas sobre las tareas y su trabajo es revisado regularmente por el jefe inmediato para comprobar su cumplimiento. Ejecuta su tarea cifiéndose a lo establecido.

Especificación.

Requisitos mínimos:

Educación y experiencia:

- 1. Certificado de primer ciclo.**
- 2. Curse estudios de segundo ciclo recomendable Bachiller en Comercio.**

Conocimientos, habilidades y destrezas:

- 1. Conocimiento general de como servir un alimento.**
- 2. Conocimiento general sobre el cuidado y uso de utensilios de cocina.**
- 3. Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva al público consumidor.**

Descripción.

Empacador. Código N°662.

Resumen del trabajo:

Realiza trabajos de organizar, limpiar y empacar las verduras, legumbres y frutas naturales.

Tareas o funciones:

1. Organiza de acuerdo a la clase de verduras, legumbres y frutas.
2. Realiza labores de limpieza de alimentos crudos y naturales.
3. Empaca alimentos crudos y naturales.
4. Vela por la limpieza del área de trabajo.
5. Acomoda diariamente los alimentos empacados para su debida presentación al consumidor.
6. Realiza otras tareas afines según sea necesario.

Supervisión recibida:

Recibe instrucciones detalladas y precisas sobre las tareas a realizar y su trabajo es revisado regularmente por su jefe inmediato para comprobar su cumplimiento. Ejecuta su trabajo cinéndose a normas establecidas por la empresa.

Especificación.**Requisitos mínimos:****Educación y experiencia:**

1. Certificado de enseñanza primaria.
2. Alguna experiencia en trabajos similares.

Conocimientos , habilidades y destrezas:

1. Conocimiento de como acomodar y organizar alimentos crudos.
2. Habilidad en el cuidado y limpieza de verduras, legumbres y frutas.
3. Habilidad y destreza para empacar verduras, legumbres y frutas.
4. Habilidad para seguir instrucciones de forma oral y escrita.

Descripción.**Manipulador. Código N°663.****Resumen del trabajo:**

Realiza trabajo de dificultad rutinaria, examina el producto de conserva , clasifica y ordena la mercancía en inventario. Ejecuta tareas simples y ordinarias que requieren principalmente un esfuerzo físico y no exigen una experiencia previa en el trabajo.

Tareas o funciones:

- 1. Recibe y examina la mercancía inventariada.**
- 2. Acomoda y clasifica la mercancía de acuerdo en cajas de cartón o bolsas plásticas y los coloca en los compartimientos de la cámara frigorífica, o cuarto frío o nevera o depósito.**
- 3. Saca y carga la mercancía que se solicita en pedidos de acuerdo a las ordenes.**
- 4. Realiza otras tareas de acuerdo con la necesidad.**

Supervisión recibida:

Recibe instrucciones detalladas y precisas sobre las tareas a realizar y su trabajo es revisado regularmente por su jefe inmediato para comprobar su cumplimiento.

Especificación.

Requisitos mínimos:

Educación y experiencia:

1. **Certificado de enseñanza primaria .**
2. **Alguna noción de trabajo similares.**

Conocimientos, habilidades y destrezas:

1. **Conocimiento general del cuidado de alimentos.**
2. **Habilidad y destreza para clasificar y acomodar la mercancía en cuartos fríos o neveras o depósitos.**
3. **Habilidad para seguir instrucciones oral o escritas.**

Descripción.

Seguridad. Código N°664

Resumen del trabajo:

Cuida y mantiene vigilancia para proteger el local donde están ubicadas las instalaciones de la empresa.

Tareas o funciones:

1. **Mantiene en guardia y vigilancia continua el local donde está ubicada la empresa.**
2. **Custodia que no se acerquen intrusos y cuida de mantenerlos alejados.**
3. **Defiende en un momento dado las pertenencias de la compañía de extraños visitantes o curiosos.**

Supervisión recibida:

Recibe instrucciones detalladas y precisas sobre las tareas a realizar y su trabajo es revisado regularmente por su jefe inmediato para comprobar su cumplimiento.

Especificación.**Requisitos mínimos:****Educación y experiencia:**

1. Certificado de Primer Ciclo.
2. Dos (2) años de experiencia mínima en trabajos de seguridad y custodia.

Conocimientos, habilidades y destrezas.

1. Conocimiento de reglamentos y leyes de seguridad.
2. Habilidad y destreza para ejecutar vigilancia.
3. Habilidad para seguir instrucciones.
4. Habilidad para discernir la toma de decisiones en un momento dado.

Descripción.

Trabajador Manual. Código N°665.

Resumen del trabajo:

Realiza trabajos de aseo y limpieza en general. Ejecuta trabajos manuales de carácter simple y ordinario que requiere esfuerzo físico.

Tareas o funciones:

1. Limpiar los pisos utilizando escoba, rastrillo y trapeador u otros.
2. Lustra las vidrieras , neveras, congeladores y mostradores.
3. Ordena el área de carga y descarga.
4. Asea el área de oficina.
5. Realiza tareas afines según sea necesario.

Supervisión recibida:

Recibe instrucciones detalladas y precisas, sobre las tareas a realizar y su trabajo es revisado regularmente por su jefe inmediato par comprobar su cumplimiento. Realiza sus labores cifiéndose a las normas establecidas por la compañía.

Especificación.**Requisitos mínimos:****Educación y experiencia:**

1. Certificado de enseñanza primaria.
2. Alguna experiencia similar a trabajador manual.

Conocimientos, habilidades y destrezas:

1. Conocimiento en el cuidado del aseo y limpieza manual.
2. Habilidad para seguir instrucciones oral y escrita.
3. Habilidad para tratar en forma cortés y efectiva a compañeros y visitantes.

INTEGRACIÓN.

1. Reclutamiento.

Esta compañía requiere de un reclutamiento externo, que de acuerdo a lo que ya hemos estudiado se refiere a la forma de reunir un número plural de personas que llenen los requisitos apropiados y se estudie la posibilidad de que formar parte de la compañía mediante el puesto que en un momento dado necesita la empresa.

Para ello se utilizará la prensa, agencias de empleo y colegios, para lo cual estableceremos un ejemplar de solicitud de empleo mediante un formato sencillo:

**SOLICITUD DE EMPLEO
COMPANÍA DE ABASTOS, S.A.**

I. DATOS PERSONALES:									
Nombre completo: _____			Apellidos: _____						
Dirección: _____			Teléfono: _____						
Lugar y fecha de nacimiento _____									
Cédula N° _____		Seg. Soc. N° _____		Tipo de sangre _____					
Nombre del Padre _____			Nombre de la madre _____						
Estado civil: _____			Cónyuge: _____						
Indique datos de sus dependientes:									
Nombre	Edad	Relación	Nombre	Edad	Relación				
Se ha declarado culpable o ha sido sentenciado por un delito de primer grado? Si ___ No ___ si su respuesta es afirmativa explique, esto no impedirá obtener el empleo pero será evaluada:									
II. EDUCACIÓN:									
Traer copia del título	Nombre de la escuela, colegio o universidad	Indique el grado mas alto				De ser graduado marque <u>si</u> y el año, de lo contrario marque <u>no</u> .			
PRIMARIA		1	2	3	4	5	6	SI	NO
SECUNDARIA		1	2	3	4	5	6	SI	NO
UNIVERSIDAD		1	2	3	4	5	6	SI	NO
OTROS:		1	2	3	4	5	6	SI	NO
		1	2	3	4	5	6	SI	NO
		1	2	3	4	5	6	SI	NO
III. REFERENCIAS (NO INCLUYA PARIENTES)									
NOMBRE	DOMICILIO	TELÉFONO	POSICIÓN				Tiempo de conocerlo		

VII. SOCIAL:	
A qué organizaciones gremiales pertenece:	
_____.	
_____.	
_____.	
Que posiciones ha ocupado:	
_____.	
_____.	
_____.	
A qué religión pertenece: _____.	
Ocupa su tiempo libre en:	
Deporte _____.	Música _____.
Vida Familiar _____.	Lectura. _____.
Vida comunitaria. _____.	Nada especial. _____.
PARA USO DE LA OFICINA	
Características personales y actitudes expresadas:	
DISPOSICIÓN A REUBICARSE _____.	
CONFIANZA EN SI _____.	
NECESIDADES BÁSICAS _____.	
REFERENCIAS DE EMPLEO _____.	
_____.	
Sueldo inicial B/ _____ Jefe inmediato _____	
Fecha de ingreso ____ de _____ de 19 ____	
Firma del empleado _____ Firma del Gerente _____	
Registro de Empleo	
Fecha entrada a la empresa: _____.	
Fecha de terminación del empleo: _____.	
Motivo de terminación: _____.	
Evaluación	
_____.	
_____.	
_____.	
_____.	
_____.	

2. Selección.

En la aplicación de este procedimiento se hará estudiando y evaluando las solicitudes de empleo recogidas, curriculum vitae, o pruebas y referencias por una persona versada en el área de recursos humanos además de las exigencias que el departamento necesite se procede a elegir la persona que ocupará el puesto vacante dentro de la empresa. Luego de tomar la decisión de contratar a un solicitante, habiendo agotado todos los procedimientos de selección se recomienda celebrar u Contrato de Trabajo Individual en cumplimiento con disposiciones y señalamientos del Código de Trabajo; basándonos en ello sugerimos un ejemplar de contrato de trabajo para la empresa como a continuación detallamos:

COMPANÍA ABASTO, S.A.
DEPARTAMENTO DE PERSONAL
CONTRATO DE TRABAJO INDIVIDUAL

Los suscritos a saber:
 de años (sexo),
 (estado civil) , con cédula de identidad personal N°
 Con residencia en
 quien en adelante se denominará **EL TRABAJADOR** por una parte y por la otra.....

.....
 quien en adelante se denominará **EL EMPLEADOR**, han celebrado el siguiente
CONTRATO DE TRABAJO:

Primero: El Trabajador, conviene en prestar sus servicios personales y en forma el exclusiva para El Empleador, y cumplir con el reglamento interno de la Empresa, procedimientos y el Código de Trabajo y desempeñará el cargo de con funciones (ver manual de puestos).

Segundo: El Trabajador, conviene en que prestará sus servicios en jornadas laborales de de acuerdo con el siguiente horario pero este podrá ser modificado cuando las circunstancias de la Empresa, por la naturaleza de las actividades que desarrolla lo requiere, pero queda establecido que El Trabajador no podrá trabajar horas extras sin la autorización de su Jefe Inmediato y la orden será dada por escrito. El Empleador, no reconocerá ninguna hora extra trabajada si esta no ha sido autorizada. La Empresa .

Tercero: Las horas extras que el empleado labore por turnos programados en días turnos mixtos y nocturnos, domingo o fiestas y duelo nacional, se remunerarán como tiempo compensatorio (días libres).

Cuarto: El Empleador, conviene en que pagará a El Trabajador, por servicios que presta la suma de B/. en concepto de salarios, este se pagará en efectivo o en cheque en el lugar de trabajo, previa la deducción de las retenciones obligatorias o descuentos autorizados por el Trabajador o Autoridad Judicial.

Quinto: Además de las obligaciones legales u de las que resulte de este Contrato El Trabajador, se obliga:

1. Cumplir y observar las disposiciones del reglamento interno, programas de trabajo, instrucciones y procedimientos.
2. Observar instrucciones que imparta el Jefe Inmediato o Representante de la Empresa, de acuerdo con el organigrama organizacional.
3. Trabajar con la intensidad debida, cuidado y eficiencia.
4. Observar buenas costumbres durante la prestación del servicio.
5. No trastocar o dañar, ni alterar los datos, artículos de programación e informática, los archivos de soporte, los ordenadores o accesorios de informática.
6. Abstenerse de tomar de la Empresa, artículos de programación e informática, útiles de trabajo, materias primas o elaboradas o equipos, sin autorización del Empleador.
7. Someterse durante la ejecución del Contrato, cuando el Empleador lo solicite, a un reconocimiento médico, para comprobar que no padece enfermedad transmisible-contagiosa, que no consume drogas prohibidas por la ley, ni sufre trastornos psicicos que pudieran poner en peligro la seguridad de sus compañeros o los equipos e instalaciones del Empleador.

Sexto: Para los efectos del ordinal 2do., artículo 68, del Código de trabajo, declara que viven con él y dependen las siguientes personas :

Nombre

Parentesco

Séptimo: Ambas partes convienen en que el término de este Contrato es por tiempo y su duración es de

Octavo: No obstante, la declaración contenida en la cláusula anterior, ambas partes convienen en que por la naturaleza del trabajo, que requiere cierta habilidad para su normal y adecuada prestación, El Trabajador, se somete a un periodo de prueba de meses, a partir del momento en que se inicia la relación laboral, quedando expresamente convenido que durante este periodo probatorio, cualesquiera de las partes unilateralmente puede poner término al Contrato de Trabajo, sin responsabilidad para cada una de las partes que han intervenido.

Noveno: El Empleador declara que se obliga a cumplir con las cláusulas de este Contrato de Trabajo, y las normas pertinentes del Código de Trabajo.

Décimo: Queda entendido que el intervalo entre las dedías jornadas servirá al Trabajador para descansar y tomar sus alimentos, en ese periodod no estará a disponibilidad del Empleador.salvo que por urgencia debe permanecer en el lugar de trabajo por solicitud expresa del Empleador.

Para constancia, se extiende y firma el presente Contrato de Trabajo en tres (3) ejemplares del mismo tenor, un ejemplar para cada parte y una copia para el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, en la ciudad de Panamá, a los ___ días del mes de _____ de 19_____.

EL TRABAJADOR

EL EMPLEADOR.

.....
PARA USO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Identificación:

Departamento: **Sección:** **Trabajador N°:**

Nombres: **Apellidos:**

Fecha De Nacimiento: día..... **Mes:**..... **Año:**.....

Seguro Social: **Cédula:**

Sexo: **Estado Civil:**

Cargo: **Categoría:** **Salario:**

Rige a partir del día **mes** **Año:**.....

Fecha de Ingreso: día **mes** **Año**

.....
OBSERVACIONES:

3. INDUCCIÓN.

El jefe de personal ayudará y orientará al individuo escogido a incorporarse en la empresa, se le presentará a sus compañeros de trabajo y se familiarizará con las tareas, se le mostrará el organigrama jerárquico de la empresa y se ubicará en el departamento asignado y se le presentará a su jefe inmediato.

4. Evaluación.

En cuanto a la evaluación nos referimos a la comparación del desempeño del individuo de acuerdo a los objetivos del puesto dentro de la empresa . Basándonos en este concepto sugerimos un cuadro de evaluación de la siguiente forma:

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
SEMESTRAL**

Instrucciones:

Este formulario tiene el propósito de evaluar el desempeño del trabajador de acuerdo al puesto que ocupa. Debe leer cuidadosamente cada uno de los factores y otorgar el puntaje que mejor refleje su apreciación. El evaluador y el evaluado deben anotar sus nombres y firmas. De no estar de acuerdo el trabajador debe marcar la casilla y anotar en el renglón correspondientes sus observaciones.

1. Conocimiento del trabajo:

- Posee excelente información y la aplica. E _____
- Buen conocimientos de las tareas asignadas. B _____
- Demuestra regular conocimiento en su desempeño. R _____
- Insuficiencia en el conocimiento de las tareas. D _____

2. Calidad del trabajo:

- Trabajo con exactitud. E _____
- Trabajo con adecuada precisión. B _____
- Trabajo con mínima aceptación. R _____
- Comete errores con frecuencia. D _____

3. Cantidad de trabajo:

- Óptimo. E _____
- Satisfactorio. B _____
- Promedio. R _____
- Mínimo. D _____

4. Capacidad para aprender otras obligaciones:

- Aprende rápido y acepta condiciones de cambio. E _____
- Retiene instrucciones. B _____
- Requiere repetición de instrucciones. R _____
- Con dificultad aprende y asimila. D _____

5. Iniciativa en el trabajo:

- Aporta sugerencias e interés con frecuencia. E _____
- Nivel de interés y aportes satisfactorio. B _____
- Ocasionalmente muestra iniciativa. R _____
- Nunca aporta iniciativa. D _____

6. Cumplimiento en las tareas asignadas:	
• Alto nivel de responsabilidad.	E _____
• Nivel aceptable de responsabilidad.	B _____
• En ocasiones no asume responsabilidad.	R _____
• Carece de responsabilidad.	D _____
7. Puntualidad:	
• Tiene exactitud en su puntualidad.	E _____
• Pocas veces llega tarde.	B _____
• Llega tarde con frecuencia.	R _____
• Continuamente llega tarde.	D _____
8. Asistencia:	
• Rara vez solicita permiso, no falta	E _____
• Ocasionalmente pide permiso y falta poco.	B _____
• Pide permiso y falta con regularidad.	R _____
• Con frecuencia falta y pide permisos.	D _____
9. Disciplina:	
• Observa conducta ejemplar.	E _____
• Cumple con disposiciones y reglamento.	B _____
• En ocasiones crea problemas.	R _____
• Con frecuencia presenta problemas de conducta.	D _____
10. Actitud hacia su trabajo y relaciones interpersonales.	
• Positivo y colaborador .	E _____
• Buenas relaciones.	B _____
• A veces buenas relaciones.	R _____
• Es apático y con frecuencia descortés.	D _____
11. Liderazgo: (Cumplimiento de objetivos y desempeño)	
• Motiva la participación de subalterno o compañeros.	E _____
• Integra con efectividad a subalternos y compañeros.	B _____
• Demuestra poca capacidad para lograr participación.	R _____
• No logra participación de subalterno o compañeros.	D _____
12. Capacidad para planificar, organizar y producir:	
• Logra niveles óptimos en el trabajo con notoriedad.	E _____
• Alcanza niveles adecuados.	B _____
• Demuestra poco alcance.	R _____
• No planifica ni organiza.	D _____

TOTAL DE LA EVALUACIÓN : _____

De acuerdo con la evaluación () En desacuerdo con la evaluación ()

Observaciones del evaluado:

Observaciones del evaluador:

Se certifica mediante los abajo firmantes que esta evaluación ha sido discutida.

Nombre del Evaluador.

Nombre del Evaluado.

Firma del Evaluador.

Firma del Evaluado.

Fuente. Formulario de evaluación, confeccionado por la autora de la investigación.

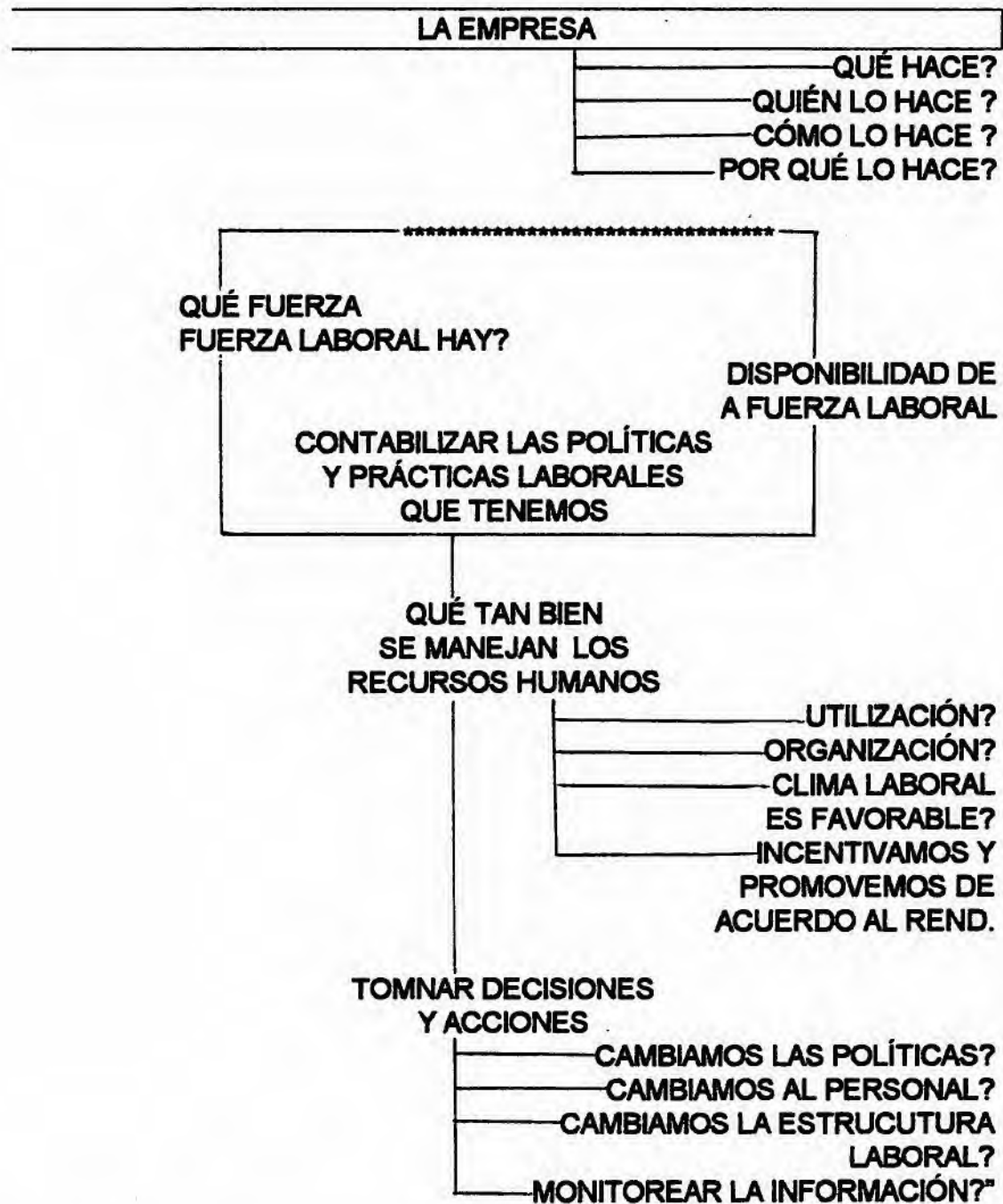
5. Capacitación.

En este caso nos referimos al desarrollo para mejorar la capacidad del individuo dentro del grupo para su eficacia y eficiencia en el desempeño, actualmente encontramos una serie de medio en el ambiente empresarial que son soportes o ayuda para este fin de allí pues podemos desglosar por ejemplo los seminarios, que puede arreglarse contratando personas y profesionales que se dedican a transmitir todo lo actual que sale en materia de conocimientos de mercadeo, de recursos humanos, nuevas leyes ya sea legales, o de tránsitos, o de formas de vender en el medio comercial , o formas de agrupación comercial, o de redacción , de comunicación, expresión y condiciones similares que en una evaluación de desempeño se pueden detectar para los empleados operativos, esta capacitación es satisfactoria no solo en beneficio de x empleado que muestra un indicador de fallas de conocimiento técnico sino también para la alta gerencia, gerencia a nivel medio y jefatura operativa ya que ese ambiente trae nueva iniciativas y desarrollo para la empresa. También establecer un plan de estudio donde el Gerente de Personal o de Recursos Humanos sea el encargado de mantener al día a toda la población laboral de la empresa en los nuevos avances y actualizaciones para el dinamismo y competencia dentro de la empresa.

6. Desarrollo.

Cuando nos referimos al desarrollo del recurso humano estamos señalando un tema netamente intelectual donde el Gerente de personal entra a formar y mantener un estudio competente en materia laboral para la empresa, esto involucra establecer un sistema de planificación de recursos humanos como plan estratégico de la empresa para cumplir su misión y sus objetivos.

Consideramos que para establecer una actuación competente y productiva de acuerdo al costo - beneficio de los recursos humanos se sugiere estudiar los procedimientos para construir planificación de fuerza laboral y en ese caso debemos:



Fuente: Clases impartidas por la Dra. Gladys Román de Ríos.

1. Hacer un inventario de la fuerza laboral significa entonces:

- a) Valorar al personal.
- b) Determinar objetivos organizacionales.
- c) Determinar oportunidades de mercado.
- d) Ambiente laboral, social y político.
- e) Estructurar el diseño de los puestos.
- f) Estudiar las habilidades y destrezas de los puestos.
- g) Categoría ocupacional.
- h) Cambios en los niveles de aspiración.
- i) Cambios en la tecnología.
- j) Establecer objetivos específicos de planes, programas y políticas.

2. Analizar los antecedentes de la empresa.

3. Diagnosticar lo que ha habido y lo que desea lograr.

4. Estimar los futuros requerimientos, deficiencias o excedentes para cada categoría ocupacional.

Debemos considerar también los factores que afectan el número y clase de los recursos humanos que necesitamos, y se hace necesario aclarar los siguiente:

- a) La misión y visión de la empresa cuando estas no están claras y precisas.
- b) Objetivos y metas, esto la multiplicidad de dichos objetivos y patrones.
- c) Condiciones emocionales y físicas de los empleados, significa que no siempre tienen las mejores condiciones.
- d) Descripción del puesto, algunas veces el punto de vista del supervisor inmediato no coinciden con las descripciones del puesto y lo que se espera de ellos o sencillamente no existe ni la supervisión establecida ni las descripciones de puesto.
- e) Patrón de rendimiento: esto puede volverse personal, subjetivo e individual.

La empresa también debe estar considerando la oferta y demanda de los recursos humanos en la que pueden existir varias condiciones y estas son:

- 1. Alta demanda y oferta**
- 2. Alta oferta y baja demanda.**
- 3. Baja oferta y demanda.**

En el primer caso se debe hacer énfasis en la selección, contratación, ascenso, adecuación y potencial elegible de los recursos humanos.

El segundo caso se debe tomar en cuenta cambiar los planes de la empresa para estimular su crecimiento organizacional; reubicar los recursos humanos existentes; recurrir a despidos, descensos.

En el tercer caso se debe considerar atención a los planes y programas pues puede existir un estancamiento.

Creemos que en el caso de nuestra compañía en estudio debe prestar atención cuidadosamente en el primer caso pues la falla y la dificultad en el aumento de la productividad es posible que incurra en ese descuido.

Ahora se debe tener en cuenta la estimación de un inventario de necesidades esto lo hemos conocido así:



Cuadro de planificación de Recursos Humanos.

Para el caso ya hemos sugerido la descripción de puesto pues la empresa debe estar clara que el procedimiento para determinar las responsabilidades y requisitos de un trabajo y el tipo de persona que debe contratarse para desempeñarlo.

EL desarrollo organizacional establece también objetivos y se basa en conceptos y métodos de la ciencia del comportamiento que tiene un enlace directo con el desarrollo del personal dentro de la empresa para su capacitación y para el crecimiento de la misma, además compromete a éste personal a mejorar la eficacia y eficiencia del la compañía a largo plazo.

En el desarrollo de los recursos humanos puede la compañía tener en cuenta la instrucción directa en el puesto, rotación de puestos, relación del experto con el aprendiz, conferencias, videos, estudios de casos, lecturas.

Existe la dificultad de la empresa del interés de formalizar el departamento de recursos humanos con los cambios sugeridos de estructura informal a estructura formal y sus consideraciones, pero, su pregunta es como sostengo yo la solvencia de la empresa y mantengo a un personal con miras a capacitar y desarrollar sin que me perjudique o me desvíe hacia una quiebra o desmejoramiento de la misma?

Hemos considerado que esa sería una respuesta netamente de mercadeo y en nuestro caso nos referimos exclusivamente al desarrollo del recurso humano y su enriquecimiento estudiamos la forma como el individuo puede desarrollar mas eficiente y eficaz su trabajo o sus tareas en beneficio de su persona y de la empresa que es el objetivo principal. También sabemos que el mercadeo y el recurso humano van de la mano pues no existen el uno sin el otro pensando en ello sugerimos la siguiente recomendación; entendemos que la estrategia de mercadeo que la compañía de abastos mantiene es la distribución física en cierto lugar se decía que no se puede tener en posición un batallón con armas pero sin municiones, o con camiones pero sin gasolina de igual manera en un negocio tiene pedidos pero no cuenta

con mercancía en almacén o viceversa tiene mercancía pero no tiene pedidos por lo tanto observamos que el surtido adecuado de productos tiene que estar en el lugar preciso en el momento indicado para maximizar las ventas y obtener rentabilidad, para ello es necesario el flujo del producto de la fuente de suministro a la empresa y de ella a los clientes, significa que el ejecutivo a cargo de la administración tiene la responsabilidad de desarrollar y operar sistemas de eficiencia y eficacia de flujos, su meta mover la cantidad apropiada de productos utilizando cinco (5) secciones a saber almacenamiento o compras, manejo de materiales y control de inventarios, el procesamiento de pedidos o ventas y publicidad y la transportación y entrega., con respecto a este sistema ubicar geográficamente el número de clientes fijos y los temporales, para establecer un conocimiento promedio de los gastos de operaciones y el porcentaje de utilidad neta que representa la factibilidad de mantener el sistema, bien, ante esta perspectiva de se considera que existe un amplio mercado potencial porque es un distribuidor exclusivo pues entonces lo que se necesita ubicar con certeza es un equipo de vendedores calificados y el programa se iniciaría , al aplicar este programa se espera que el aumento previsto en el volumen de las ventas hará posible un plan de remuneraciones mejorado que induciría a los empleados existentes a convertirse en vendedores.

Entonces se sugiere implantar el siguiente plan de remuneraciones :
salario base mas comisión de acuerdo al numero de ventas, esta recomendación no se espera lograr de inmediato pero si en un período a corto plazo es decir al termino de un año se empieza a ver los resultados pues es mejor tener un equipo de vendedores interesados en aumentar sus comisiones que dos o tres repartidores con funciones de vendedores con salario mínimo, no produce ninguna motivación ni satisfacción continuar allí pues significa estancarse, además la empresa tiene la alternativa de implantar su departamento de recursos humanos quien tendría la misión de dirigir, entrenar, supervisar y motivar al personal con programas de capacitación y desarrollo.

D. NORMAS.

Sugerimos aquí un ejemplar de reglamento interno que sirva de base para proteger los intereses tanto de los Trabajadores como de la Compañía, de forma tal que permita establecer normas de conducta dentro de la empresa para evitar fricciones y descontentos en el desarrollo de las tareas cotidianas y el cumplimiento de las mismas , además de buscar un mejor entendimiento entre patrono y trabajador.

1. Reglamento interno.

El reglamento interno es una herramienta legal que permite tanto al Empleador como al Trabajador cubrirse de situaciones embarazosas en un momento dado por descuido o faltas que se cometan. El presente reglamento que sugerimos estará compuesto de seis capítulos los cuales reunirá los siguientes aspectos: el primero contiene las disposiciones legales, el segundo jornadas de trabajo, descansos, permisos y pago de salarios, el tercero de la higiene y seguridad, el cuarto de sistemas correctivos y medios de comunicación y el sexto de otras disposiciones. Aconsejamos que la empresa Compañía de Abastos, S.A. al evaluar la sugerencia en inclinarse positivamente por ella considere atinadamente la asesoría de un abogado con especialidad en derecho laboral para que revise este reglamento.

**REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO
COMPAÑÍA DE ABASTOS, S.A.**

**CAPITULO PRIMERO
DISPOSICIONES GENERALES Y SOLICITUD DE EMPLEO**

Disposiciones Generales

Artículo 1°. Este reglamento interno de trabajo observa procedimientos en las relaciones obrero patronal entre la Compañía Abastos ,S. A. y todos los Trabajadores que prestan servicio en dicha Empresa, su objetivo es el de precisar condiciones obligatorias a que se deben someter ambas partes Patrono y Empleado con motivo de la relación exclusiva del trabajo regulada por el Código de Trabajo.

Artículo 2°. En el entorno de este reglamento se entiende por Patrono o Empleador y Trabajador o Empleado lo dispuesto en el Código de trabajo que lo definen los artículos 87 y 82 así:

Empleador: es la persona natural o jurídica que recibe del trabajador la prestación de servicios o la ejecución de la obra.

Trabajador: Son trabajadores todas las personas naturales que se obliguen mediante un contrato de trabajo verbal o escrito, individual o de grupo, expreso o presunto, a prestar un servicio o ejecutar una obra bajo la subordinación o dependencia de una persona. Pero para efectos de consejos y amonestaciones se nombrará un Comité de Empresa que estudiará las distintas situaciones con el trabajador; este Comité estará compuesto por la Directiva de la Compañía y el Gerente de Recursos Humanos y en su defecto el Propietario, Gerente de Sección, Jefe Inmediato y Gerente de Recursos Humanos.

Solicitud de Empleo

Artículo 3°. La persona que aspira a ocupar un puesto en la Compañía Abastos, S.A. debe presentar una solicitud previa de acuerdo con formularios suministrados por la empresa para el efecto, además acompañar con dos fotos carnet, certificado de su tipo de sangre, certificado de salud comprobado, historial policivo y penal.

En el caso de vendedores manipuladores, empacadores y conductores licencia de salud y licencia de conducir. Referencia de empresa donde haya laborado los últimos dos años y anotación de números de cédula de identidad personal y de seguro social.

Artículo 4°. La o las personas seleccionadas deberán someterse a un examen profesional y médico ante el funcionario de la empresa que designe el Comité de Empresa para comprobar que reúne los requisitos para el puesto y a una entrevista con el Gerente General o la persona que se designe.

Artículo 5°. Se celebrará un contrato de trabajo que se extenderá por escrito antes de iniciar sus labores la persona seleccionada; en tres ejemplares auténticos, uno para el Empleador, otro para el Trabajador y otro para el Ministerio de Trabajo, el cual hará efectiva la relación de trabajo.

CAPITULO SEGUNDO JORNADAS DE TRABAJO, DESCANSOS, PERMISOS Y PAGO DE SALARIOS.

Jornadas de trabajo y descansos.

Artículo 6°. La jornada de trabajo será la siguiente :
De lunes a sábado de 7:00 A.M. a 3:30 P.M.
Los descansos intermedios para todos los trabajadores será de media hora de lunes a sábado.

La empresa se reserva el derecho de contratar a personas para ejecutar labores en jornadas ordinarias distintas de las arriba señaladas y se acoge a los dispuesto en los artículos 30 y 31 del Código de trabajo.

Artículo 7°. Los trabajadores deben iniciar labores ordinarias a la hora inicial en punto y concluir a la hora en punto señalada para la terminación de la jornada, de acuerdo con las estipulaciones del contrato de trabajo y este reglamento. La entrada después de la hora inicial para comenzar labores se considera tardanza y la salida antes de la hora final para concluir labores sin causa justificada y sin permiso se considera abandono del trabajo.

Artículo 8°. Los trabajadores están obligados a registrar las horas de entrada y de salida en cada sesión de trabajo mediante tarjetas especiales proporcionadas por la empresa, las cuales colocará en el tablero en frente del reloj de tiempo accesible para todos los trabajadores. Registrará la salida y regreso si ocurre dentro de la jornada cuando se le otorgue permiso.

Cada tarjeta contendrá el nombre del trabajador, el número asignado en su expediente de personal y el período de trabajo.

Ningún trabajador podrá registrar su entrada ni la salida en un término mayor de 30 minutos antes de las horas fijadas para entrar o salir además este período no puede computarse como horas extraordinarias porque el trabajador los usa a su juicio.

Artículo 9°. Cuando el trabajador registra su entrada a sus labores, no puede abandonar el lugar de trabajo, salvo por enfermedad u otra causa justificada para lo cual tramitará su permiso escrito.

Artículo 10°. Las jornadas extraordinarias dentro de los límites legales, solo podrán efectuarse cuando se convenga por escrito con el trabajador, en este acuerdo se indicará el trabajo a realizar y el tiempo probable el cual se ajustará al final de la jornada. No se reconocerá salario a quien alegue haber laborado jornadas extraordinarias si no comprueba el escrito celebrado.

Artículo 11°. El día de descanso semanal será preferiblemente el domingo, el respectivo contrato de trabajo estipulará el día semanal de descanso.

Permisos

Artículo 12°. Los trabajadores deberán presentar sus solicitudes de permisos para poder ausentarse de sus labores. La empresa facilitará formularios para estos fines, sin perjuicios de que se formule la solicitud en otra forma escrita, el propio trabajador debe llenar su solicitud de permiso con indicación del tiempo probable de ausencia y la causa que lo motiva; los permisos serán previos a la ausencia y sólo en el caso de urgencia del trabajador podrá salir para llenar los requisitos a su regreso.

Artículo 13°. Es obligación del trabajador tramitar su solicitud de permiso en todo los casos en que prevea la ausencia. Si tuviera impedimento de acudir a sus labores por causa imprevista y que no puede eludir lo comunicará a su jefe inmediato dentro de las primeras horas del turno que le corresponde por él mismo o por conducto de sus familiares, la responsabilidad de que este mensaje se reciba en la empresa es del propio trabajador.

Artículo 14° El jefe inmediato que reciba el mensaje conforme al artículo anterior deberá registrar la ausencia con el objeto del que el permiso se firme inmediatamente se reinstale el trabajador a su jornada .

Se considera falta leve:

Si el trabajador no comunica su ausencia.

Si no se solicita el permiso.

Pago de Salarios

Artículo 15°. Las planillas quedan cerradas los 14 y 29 de cada mes y los respectivos pagos se harán los días 15 y 30 de cada mes dentro de las horas de trabajo. Si algún día de pago coincide con un día domingo o de fiesta nacional el pago se hará el día hábil inmediatamente anterior.

El pago se efectuará a los trabajadores en moneda de curso legal en el país. Si el pago es con cheque se les entregará a mas tardar a las once de la mañana (11:A.M.)

Artículo 16°. La empresa efectuará las deducciones y retenciones legales del salario devengado por los trabajadores y remitirlas dentro de los parámetros de la ley a las entidades gubernamentales que corresponda recibir las cuotas establecidas. Sólo se podrá hacer las deducciones que dispone el artículo 161 del código de trabajo.

El trabajador no puede renunciar ni oponerse a la obligación del empleador y todo reclamo deberá interponerlo ante los Organismos encargados con copia del reclamo dirigido al Comité de Empresa, por escrito.

Artículo 17°. Si la empresa pagara mas del salario que corresponda al trabajador se le notificará para que se aplique lo establecido en el acápite 3° del artículo 161 del Código de trabajo.

Artículo 18°. Se entregará directamente el pago de salario al trabajador y en su defecto por incapacidad o ausencia sólo podrá retirar el importe los familiares que él autorice por escrito.

CAPITULO TERCERO TRABAJO DE MUJERES Y MENORES

Artículo 19°. La empresa no permitirá el trabajo a menores de 18 años pero cuando considere una excepción cumplirá con lo dispuesto en los artículo de la Sección Segunda del Capítulo II del Código de trabajo.

Artículo 20°. El trabajo a mujeres se permitirá de acuerdo a las disposiciones establecidas en la Sección Primera del Capítulo II del Código de Trabajo.

CUARTO CAPITULO HIGIENE Y SEGURIDAD

Artículo 21°. Es obligación del trabajador:

Mantener un régimen de aseo y de limpieza tanto en su persona como en el lugar de trabajo.

Presentarse a sus labores en aptitud mental y física aceptables para su propia seguridad y la de sus compañeros de trabajo y mayor eficiencia en su desempeño.

Artículo 22°. La empresa cumplirá con los decretos y leyes establecidas como medida de prevención sanitaria, de salud pública y de trabajo y seguridad.

Obligará al trabajador al uso adecuado y efectivo de los útiles de sanidad e higiene y se considerará falta grave el uso indebido y descuido del uso de los materiales o para conservar la higiene.

Artículo 23°. Es obligación del trabajador informar inmediatamente a su jefe inmediato de un accidente de trabajo cuando ocurra en el área donde labora salvo fuerza mayor o impedimentos justificados en cuyo caso el compañero debe dar la información y la empresa tan pronto conozca del hecho le prestará la trabajador el auxilio necesario y conducido a un centro de salud.

La empresa no será responsable cuando compruebe que el hecho ocurrido cae en las disposiciones del artículo 294 del Código de Trabajo y se procederá a notificar al trabajador afectado.

Artículo 24°. A ningún trabajador se le permitirá manejar máquinas, herramientas o vehículos si no son propios del oficio que desempeña. El jefe inmediato tendrá la obligación de prevenir a los trabajadores de esta prohibición. Exime de responsabilidad a la empresa de la imprudencia del trabajador en caso de accidente u enfermedad.

Este hecho lo califica el código de trabajo en los numerales 8 y 10 del artículo 126 como falta grave y el empleador puede recurrir al artículo 213 del mismo.

Artículo 25°. En caso de ausencia por enfermedad para salud y seguridad del trabajador deberá presentar los certificados médicos que se expidan a su favor al día siguiente de la incapacidad. Dado previo aviso de su estado de incapacidad para efectuar el trabajo objeto de la relación con la empresa.

Artículo 26°. Los trabajadores que son vendedores, empacadores y manipuladores de mercancía tendrán la obligación de renovar el carné de salud para continuar laborando con la empresa y someterse a exámenes médicos cada vez que expire el carné de salud correspondiente.

CAPITULO QUINTO MEDIDAS DISCIPLINARIAS Y COMUNICACIÓN

Medidas Disciplinarias

Artículo 27°. El incumplimiento de las normas que señalan deberes, obligaciones y prohibiciones impuestas al trabajador por el código de trabajo , este reglamento o cualquier otras disposición faculta al empleador a sancionar al trabajador. La empresa deberá estimular en los trabajadores el cumplimiento de las normas legales, de modo que en cuanto a medidas disciplinarias deberá entenderse el procurar la eficiencia y buena conducta de los trabajadores.

Las sanciones de que trate este reglamento serán impuestas después de escuchar al trabajador.

Artículo 28°. Las sanciones disciplinarias son las siguientes.

- Amonestación verbal.
- Amonestación escrita.
- Despido de acuerdo con lo previsto en el Código de Trabajo.

Artículo 29°. La amonestación verbal se aplicará cuando se produzca tardanzas del trabajador dentro del período de dos (2) semanas.

Artículo 30°. La amonestación escrita se aplicará cuando el trabajador cometa alguna de la siguientes faltas:

- La insistencia en llegadas tardías por dos(2) semanas consecutivas.
- No marcar tarjetas de entrada y salida.
- Demora injustificada del trabajador en no comenzar sus labores.
- La falta de inspección adecuada a las máquinas, herramientas y vehículos según sea el caso con que trabaje.
- Dedicarse durante horas de trabajo a charlar y distraer a los compañeros por el área de trabajo sin causa justificada.
- No rendir informe de sus labores de acuerdo a las exigencias de su puesto.
- Fumar en el área de trabajo durante las horas de trabajo frente a compañeros y visitas.
- Olvido o descuido de asuntos que se le ha asignado para tramitar.

Artículo 31°. Suspensión sin derecho a goce de salario por el término de dos días , será aplicado a trabajadores en los siguientes casos:

- Reincidencia en faltas que ha sido amonestado por escrito.
- Incurrir el trabajador en la prohibiciones establecidas en el artículo 127 del código de trabajo.

Artículo 32°. La reincidencia en infringir las prohibiciones previstas en el artículo 127 del código de trabajo será causa para despido de acuerdo al artículo 213 del citado código.

Artículo 33°. Las sanciones serán impuestas por el Comité de Empresa sugerido.

Artículo 34°. A los trabajadores a quienes se les dirija memorándum sobre sanciones disciplinarias firmarán la copia para que repose en los archivos de la empresa como prueba de notificación y si se negare se asignará dos personas para que surte el aviso.

COMUNICACIÓN

Artículo 35°. Los medios de comunicación de información en que se apoyará la empresa serán las notas, memorándum, formulario impresos dirigido a una persona o grupo de persona ya sea personalmente o fijado en tableros o murales. Cuando se utilicen estos medios los trabajadores no tendrán la excusa de no conocerlas.

CAPITULO SEXTO OTRAS DISPOSICIONES

Artículo 36°. No es excusa la ignorancia alegada de este reglamento que rige para los trabajadores después de 15 días hábiles de haberse fijado en lugar visible, mural o tablero permanente de esta empresa.

Artículo 37°. Este reglamento deja sin valor cualquier norma vigente en la empresa y se somete al Ministerio de Trabajo y Bienestar Social para su aprobación

Fuente. Confeccionado por la autora de la investigación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. Conclusiones.

El presente trabajo de investigación ha sido realizado en una compañía existente donde se ha observado la situación organizacional que nos permite emitir las siguientes conclusiones:

- 1. La "Compañía de Abastos S. A." que es nuestra empresa en estudio, cumple con los requisitos que exige la ley en su medio ambiente comercial.**
- 2. La estructura de la "Compañía Abastos, S. A." es funcional, simple mas bien, diremos que no tiene estructurado ni anotado su diseño.**
- 3. Que el personal que maneja no muestra entera satisfacción pues ve diferencias en las compensaciones financieras y en la cantidad o clase de tareas que desempeña, pues se trabaja a base de salario mínimo en la remuneración financiera y no tienen otras compensaciones no financieras.**
- 4. No se observa un manual de puestos para determinar las tareas ni tiene un diseño apropiado para el fin.**
- 5. No se tiene un modelo destinado a la evaluación de desempeño por lo tanto no se practica de acuerdo a conocimientos administrativos.**

- 6. Se exigen y se cumple exámenes médicos y evaluación de salud por las leyes decretadas legalmente por las autoridades, así como también el renovar carné cuando le corresponde.**
- 7. Se ha manifestado un desanimo en los últimos meses por ambas partes empleador y trabajador pues se ha notado una baja notable en las ventas; el primero piensa que el grupo de trabajadores no quiere cooperar y el segundo que la empresa no los tiene en cuenta.**
- 8. En la administración de los Recursos Humanos equitativamente, la empresa manifiesta un esfuerzo por lograrlo pero como todas las empresas con miras de surgir adolece de recursos financieros suficientes para realizar e incrementar todas las herramientas disponibles para lograrlo en el área, esta entidad, aunque ha buscado consejos al respecto tales han sido enfocado para el funcionamiento de mercadeo y no precisamente en el tratamiento de Recursos Humanos por lo que consideramos no ha tenido en cuenta el primer proceso en administración que es la Planificación.**

9. En la Planificación de los recursos humanos se considera en su orden la misión o propósito, los objetivos o metas, los programas, las alternativas u oportunidades, Abastos demuestra en su indicador tener clara su visión-misión , metas-objetivos en su crecimiento comercial pero no en cuanto a estatus de personal como lo son clase cualidad y cantidad.
10. En una empresa con operaciones en la ciudad de Panamá no sólo debe tener los Recursos Humanos adecuados para realizar las tareas del negocio sino implantar los procesos indicados para su desarrollo y control por medio de la planificación de acuerdo a su ambiente externo e interno la mano de obra que utiliza conociendo la forma de elección correcta y contratar al personal que se adecue a la necesidad, hemos observado de ello que intentan navegar en la competencia tratando de establecer nivelación de acuerdo a las nuevas exigencias del mercado, especialmente el personal.

B. Recomendaciones.

Habiendo estudiado y observado a la "Compañía de abastos, S.A." y concluido en su necesidades, sugerimos las siguientes recomendaciones:

1. Continuar en su cumplimiento con los requisitos legales decretados y promulgados pues es una empresa dedicada a la distribución de alimentos en especificación conservas de frutas y vegetales y frutas frescas, pues importante es mantenerse como uno de los mejores que lleva al consumidor productos de calidad.
2. Establecer el diseño de la estructura funcional ilustrando al personal su posición física y jerárquica para que teniendo su ubicación administrativa pueda exigir en un momento dado su aporte y reconocer las fallas que estén entorpeciendo el crecimiento de la compañía.
3. Establecer un mecanismo mas adecuado en cuanto a la remuneración del personal y a las próximas selecciones del mismo utilizando los diseño de formularios para solicitud de empleo, se le sugiere utilice estos detalles para equiparse de un personal adecuado y calificado, otorgando una mejor escala salarial.

4. Usar y aplicar el manual de puesto sugerido para la compañía pues creemos que ese puede ser una de las fallas en cuanto a las exigencias de tareas, pues allí enunciamos los requisitos mínimos que debe tener una persona aspirante de los puestos que ofrece la empresa.
5. Establecer un mecanismo de evaluación para considerar el rendimiento en un momento dado del personal a su cargo y considerar estímulos y motivación, para que la satisfacción y la cooperación se manifiesten con entusiasmo.
6. En cuanto a las desventajas que hace resentimiento, que para la compañía es no incrementar sus ingresos y para los trabajadores no recibir una mejor remuneración, la compañía por su parte en la actualidad por la fuerte competencia y amenaza han examinado su posición siempre optimista ha aceptado la sugerencia de colocar personal para que exclusivamente realicen las ventas, brindando con ello mejor estímulo salarial, por ejemplo, además del salario base que puede ser el salario mínimo mas porcentaje adicional de acuerdo a una suma de ventas semanales o quincenales; evitando que los vendedores sean los repartidores.

- 7. Adoptar el ejemplar del reglamento interno que sugerimos para regular el comportamiento de los trabajadores y que a su vez la empresa se obligue cumplir con los mismos.**
- 8. Utilizar el diseño que emitimos como formulario de evaluación del desempeño para estar mas informado de los resultado óptimos de los trabajadores para su ubicación ascensos , aumentos salariales, despidos o capacitación, de modo que el comportamiento organizacional se desarrolle en armonía empresa-personal.**
- 9. Que el sistema de remuneración se establezca según una escala salarial de acuerdo al desempeño, responsabilidad y otras cualidades según rango y especialidad.**
- 10. Comprobar las ejecuciones y los resultados al analizar las tareas diarias de los diferentes puestos de forma efectiva sin muchas rutinas, reconociendo que ha de enfrentar hostilidad o resistencia para el cambio, para ello recomendamos la instalación de un Departamento de Recursos Humanos en la medida que mejore las condiciones financieras y de no ser posible al menos establecer un Staff de Recursos Humanos para el fin.**

BIBLIOGRAFÍA

LITERATURA CONSULTADA:**LIBROS**

ACKOFF, Russel. 1990. PLANTEAMIENTO DE LA EMPRESA. Editorial Limusa, México, 157 págs.

BETANCOURT, Alberto. 1989. ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN. UN ENFOQUE DE SISTEMAS. Editorial Norma. Colombia, 309 págs.

BEER, M. 1990. DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Editorial CECSA. México, 230 págs.

BEMEJO, Manuel et. Al. 1995. LA CREACIÓN DE LA EMPRESA PROPIA. Editorial McGraw Hill. Colombia, 209 págs.

CHIAVENATO, Idalberto. 1994. ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS. Editorial McGraw Hill México, 20 págs.

CUNNINGHAM, William et.al. 1991. INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN. Grupo Editorial Iberoamericano. México, 513 págs.

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John. 1993. COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. Editorial McGraw Hill. México, 734 págs.

DESSLER, Gary. 1992. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. 4° Edición. Printice Hall. México, 812 págs.

ELORDUY MOTTA, Juan Ignacio. 1993. ESTRATEGIAS DE EMPRESAS Y DE RECURSOS HUMANOS. Editorial McGraw Hill. México, 184 págs.

FÀBREGA, J. / MURGAS, R. / SHIRLEY, L. / HOYOS, A. / JOVANÈ, J. 1995. CÒDIGO DE TRABAJO. EDITORIAL LITHO IMPRESORA PANAMÀ,S.A. PANAMÀ. 810 pàgs.

FRENCH, Wendel. 1991. ADMINISITRACIÓN DE PERSONAL. Editorial Limusa. México, 656 págs.

FLIPPO, Edwin. 1993. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. Editorial McGraw Hill. México, 500 págs.

HAMPTON, David. 1991. ADMINISTRACIÓN. Editorial McGraw Hill. México, 791 págs.

KOONTZ, Harold Y HEINZ, Weinhrich. 1995. ADMINISTRACIÓN. UNA PERSPECTIVA GLOBAL. McGraw Hill. 10° Edición. México, 745 págs.

LASSER, J.K. 1991. INICIACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE PEQUEÑOS Y MEDIANOS NEGOCIOS. Editorial McGraw Hill. Bogotá, 316 págs.

McGREGOR, Douglas. 1995. EL LADO HUMANO DE LA ORGANIZACIÓN.

McGraw Hill. México, 213 págs.

MÉNDEZ, Carlos. 1995. METODOLOGÍA. McGraw Hill. Colombia, 170 págs.

MINTZBERG, Henry. 1993. EL PROCESO ESTRATÉGICO. Editorial McGraw Hill

México, 1207 págs.

ROBBINS, Stephen. 1992. COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES. 3°

Edición. Editorial Prentice Hall. México, 556 págs.

STANTON, Edwin. 1990. SISTEMAS EFECTIVOS DE SOLICITUDES Y SELECCIÓN

DE PERSONAL. Editorial Limusa. México, 199 págs.

ROMÁN DE RÍOS, Gladys Stella. LA ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y SUS PO-

SIBLES APLICACIONES EN PANAMÀ CON BASE AL CODIGO LABORAL. EDI-

TORIAL LITHO IMPRESORA PANAMÀ, S.A. Panamá, 238 págs.

STONER, James y CHARLES, Wankel. 1987. ADMINISTRACIÓN. 3° Edición

Edición. Editorial Prentice Hall. México, 826 págs.

STRAUS, George y LEONARD, Sayles. 1991. PERSONAL. 2° Edición.

Editorial Prentice Hall. México, 619 págs.

SWAN, William. 1993. CÓMO ESCOGER EL PERSONAL ADECUADO. Editorial Norma. Bogotá, 244 págs.

DICCIONARIOS.

Enciclopedia Universal Santillana, S.A.Madrid, 1996. 1714 págs.

Diccionario Pequeño Larouse Ilustrado 1668. Décimo Sexta Edición. España, Editorial Calpe. Págs.

Diccionario de Derecho.1987. Primera Edición. España, Editorial, Bosch, Casa Editorial,S.A. 655 págs.

Diccionario de la Lengua Española, Tomo I y II. (Real Acadèmia Española). 1984. Vigèsima Edición. Editorial Espasa-Calpe,S.A. 1417 págs.

DOCUMENTOS OFICIALES.

MINISTERIO DE SALUD. Resuelto N°036 de 28 de octubre de 1992.

MINISTERIO DE SALUD. Decreto Ejecutivo N°94 de 8 de abril de 1997.

MINISTERIO DE TRABAJO, PREVISIÓN SOCIAL Y SALUD PÚBLICA.

Decreto N°256 de 13 de junio de 1962.

ENTREVISTAS PERSONALES.

WATSON, Lourdes. Ing. Compañía Abastos, S.A.

TRABAJADORES De Compañía Abastos, S.A.

TEDMAN, Roderick. Compañía Abastos, S.A.

ENCUESTA.

ANEXOS

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN LA DIVISIÓN DE ABASTOS DE UNA INDUSTRIA DE CONSERVAS DE FRUTAS EN LA CIUDAD DE PANAMÁ"

En la encuesta que se presenta a continuación encontrará usted veinte (20) preguntas sobre algunos aspectos de su trabajo y su actitud con respecto a los mismos, con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibles dificultades existentes.

Para que esta encuesta se realice de una manera positiva y objetiva necesitamos que tenga un alto grado de espíritu de honestidad, así como también la mejor cooperación por parte de cada uno de ustedes.

INSTRUCCIONES :

Lea cada una de las preguntas y decida que tan satisfecho se siente usted en relación a ese aspecto de su trabajo. Clasifique todas las preguntas de esta encuesta encerrando con lo que usted sienta. Luego proceda a calificarlo de acuerdo a la siguiente tabla.

Nº1 Encierre en círculo el número 1 cuando usted considere que la respuesta es Muy Mala o sea que no refleje lo que usted piensa que debe ser.

Nº2 Encierre en un círculo el número 2 cuando usted considere que la respuesta es Mala, o sea cuando ese aspecto refleje varias cosas que usted piensa que no deben ser.

Nº3 Encierre en un círculo el número 3 cuando usted considere que la respuesta es Regular, o sea cuando usted no se haya definido, ni sentido satisfacción o insatisfacción.

Nº4 Encierre en un círculo el Número 4 cuando usted considere que la respuesta es Buena, o sea, cuando ese aspecto esta de acuerdo a lo que usted piensa que debe ser.

Nº5 Encierre en un círculo el número 5 cuando usted considere que la respuesta es Excelente, o sea, cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted piensa que debe ser.

LA ACTITUD RESPECTO A MI TRABAJO ES:

01	Los seminarios brindados por la empresa, para mi preparación los considero	1 2 3 4 5
02	El reconocimiento e incentivo que me da la empresa es	1 2 3 4 5
03	Mi relación para emitir opinión con libertad es	1 2 3 4 5
04	La departamentalización que me corresponde la identifico como	1 2 3 4 5
05	La comodidad para realizar el trabajo es	1 2 3 4 5
06	Las relaciones entre mis compañeros son	1 2 3 4 5
07	La organización de mis tareas es	1 2 3 4 5
08	Las cláusulas del contrato de trabajo en esta empresa las considero	1 2 3 4 5
09	La relación con mis compañeros y jefe es	1 2 3 4 5
10	La forma de pago de mi salario es	1 2 3 4 5
11	Considero que la orientación profesional que brinda la empresa es	1 2 3 4 5
12	La apreciación de mi trabajo es	1 2 3 4 5
13	La validez con que mi jefe imparte las ordenes son	1 2 3 4 5
14	Conozco e identifico el organigrama de la empresa, la considero	1 2 3 4 5
15	Considero que la maquinaria y equipo utilizado para desarrollar el trabajo es	1 2 3 4 5
16	La integración con mi jefe en el trabajo es	1 2 3 4 5
17	El tiempo para realizar mis tareas lo considero	1 2 3 4 5
18	Las posibilidades de ascenso en mi trabajo son	1 2 3 4 5
19	Mi participación en el trabajo es	1 2 3 4 5
20	Mi conformidad con otras compensaciones que devengo es	1 2 3 4 5

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN LA DIVSIÓN DE ABASTOS DE UNA INDUSTRIA DE CONSERVAS DE FRUTAS EN LA CIUDAD DE PANAMÁ"

En la encuesta que se presenta a continuación encontrará usted veinte (20) preguntas sobre algunos aspectos de su trabajo y su actitud con respecto a los mismos, con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibles dificultades existentes.

Para que esta encuesta se realice de una manera positiva y objetiva necesitamos que tenga un alto grado de espíritu de honestidad ,así como también la mejor cooperación por parte de cada uno de ustedes.

INSTRUCCIONES :

Lea cada una de las preguntas y decida que tan satisfecho se siente usted en relación a ese aspecto de su trabajo. Clasifique todas las preguntas de esta encuesta encerrando con lo que usted sienta. Luego proceda a calificarlo de acuerdo a la siguiente tabla.

Nº1 Encierre en círculo el número 1 cuando usted considere que la respuesta es Muy Mala o sea que no refleje lo que usted piensa que debe ser.

Nº2 Encierre en un círculo el número 2 cuando usted considere que la respuesta es Mala , o sea cuando ese aspecto refleje varias cosas que usted piensa que no deben ser.

Nº3 Encierre en un círculo el número 3 cuando usted considere que la respuesta es Regular , o sea cuando usted no se haya definido , ni sentido satisfacción o insatisfacción.

Nº4 Encierre en un círculo el Número 4 cuando usted considere que la respuesta es Buena , o sea, cuando ese aspecto esta de acuerdo a lo que usted piensa que debe ser.

Nº5 Encierre en un círculo el número 5 cuando usted considere que la respuesta es Excelente , o sea , cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted piensa que debe ser.

LA ACTITUD RESPECTO A MI TRABAJO ES:

01	Los seminarios brindados por la empresa, para mi preparación los considero	1 2 3 4 5
02	El reconocimiento e incentivo que me da la empresa es	① 2 3 4 5
03	Mi relación para emitir opinión con libertad es	1 2 ③ 4 5
04	La departamentalización que me corresponde la identifico como	1 2 3 ④ 5
05	La comodidad para realizar el trabajo es	1 2 ③ 4 5
06	Las relaciones entre mis compañeros son	1 2 3 4 ⑤
07	La organización de mis tareas es	1 2 3 ④ 5
08	Las cláusulas del contrato de trabajo en esta empresa las considero	1 2 3 4 5
09	La relación con mis compañeros y jefe es	1 2 3 4 5
10	La forma de pago de mi salario es	① 2 3 4 5
11	Considero que la orientación profesional que brinda la empresa es	1 2 3 4 5
12	La apreciación de mi trabajo es	1 2 3 ④ 5
13	La validez con que mi jefe imparte las ordenes son	1 2 ③ 4 5
14	Conozco e identifico el organigrama de la empresa, la considero	1 2 3 4 5
15	Considero que la maquinaria y equipo utilizado para desarrollar el trabajo es	1 2 ③ 4 5
16	La integración con mi jefe en el trabajo es	1 2 ③ 4 5
17	El tiempo para realizar mis tareas lo considero	1 2 ③ 4 5
18	Las posibilidades de ascenso en mi trabajo son	① 2 3 4 5
19	Mi participación en el trabajo es	1 2 3 ④ 5
20	Mi conformidad con otras compensaciones que devengo es	① 2 3 4 5

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN LA DIVSIÓN DE ABASTOS DE UNA INDUSTRIA DE CONSERVAS DE FRUTAS EN LA CIUDAD DE PANAMÁ"

En la encuesta que se presenta a continuación encontrará usted veinte (20) preguntas sobre algunos aspectos de su trabajo y su actitud con respecto a los mismos, con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibles dificultades existentes.

Para que esta encuesta se realice de una manera positiva y objetiva necesitamos que tenga un alto grado de espíritu de honestidad ,así como también la mejor cooperación por parte de cada uno de ustedes.

INSTRUCCIONES :

Lea cada una de las preguntas y decida que tan satisfecho se siente usted en relación a ese aspecto de su trabajo. Clasifique todas las preguntas de esta encuesta encerrando con lo que usted sienta. Luego proceda a calificarlo de acuerdo a la siguiente tabla.

Nº1 Encierre en círculo el número 1 cuando usted considere que la respuesta es Muy Mala o sea que no refleje lo que usted piensa que debe ser.

Nº2 Encierre en un círculo el número 2 cuando usted considere que la respuesta es Mala , o sea cuando ese aspecto refleje varias cosas que usted piensa que no deben ser.

Nº3 Encierre en un círculo el número 3 cuando usted considere que la respuesta es Regular , o sea cuando usted no se haya definido , ni sentido satisfacción o insatisfacción.

Nº4 Encierre en un círculo el Número 4 cuando usted considere que la respuesta es Buena , o sea, cuando ese aspecto esta de acuerdo a lo que usted piensa que debe ser.

Nº5 Encierre en un círculo el número 5 cuando usted considere que la respuesta es Excelente , o sea , cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted piensa que debe ser.

LA ACTITUD RESPECTO A MI TRABAJO ES:

01	Los seminarios brindados por la empresa, para mi preparación los considero	1 (2) 3 4 5
02	El reconocimiento e incentivo que me da la empresa es	1 (2) 3 4 5
03	Mi relación para emitir opinión con libertad es	1 2 (3) 4 5
04	La departamentalización que me corresponde la identifico como	1 2 (3) 4 5
05	La comodidad para realizar el trabajo es	1 2 (3) 4 5
06	Las relaciones entre mis compañeros son	1 2 (3) 4 5
07	La organización de mis tareas es	1 (2) 3 4 5
08	Las cláusulas del contrato de trabajo en esta empresa las considero	1 (2) 3 4 5
09	La relación con mis compañeros y jefe es	1 2 3 (4) 5
10	La forma de pago de mi salario es	1 (2) 3 4 5
11	Considero que la orientación profesional que brinda la empresa es	1 (2) 3 4 5
12	La apreciación de mi trabajo es	1 2 (3) 4 5
13	La validez con que mi jefe imparte las ordenes son	1 (2) 3 4 5
14	Conozco e identifico el organigrama de la empresa, la considero	1 2 (3) 4 5
15	Considero que la maquinaria y equipo utilizado para desarrollar el trabajo es	1 (2) 3 4 5
16	La integración con mi jefe en el trabajo es	1 2 (3) 4 5
17	El tiempo para realizar mis tareas lo considero	1 2 (3) 4 5
18	Las posibilidades de ascenso en mi trabajo son	1 (2) 3 4 5
19	Mi participación en el trabajo es	1 2 3 4 (5)
20	Mi conformidad con otras compensaciones que devengo es	1 (2) 3 4 5

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN LA DIVISIÓN DE ABASTOS DE UNA INDUSTRIA DE CONSERVAS DE FRUTAS EN LA CIUDAD DE PANAMÁ"

En la encuesta que se presenta a continuación encontrará usted veinte (20) preguntas sobre algunos aspectos de su trabajo y su actitud con respecto a los mismos, con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibles dificultades existentes.

Para que esta encuesta se realice de una manera positiva y objetiva necesitamos que tenga un alto grado de espíritu de honestidad, así como también la mejor cooperación por parte de cada uno de ustedes.

INSTRUCCIONES :

Lea cada una de las preguntas y decida que tan satisfecho se siente usted en relación a ese aspecto de su trabajo. Clasifique todas las preguntas de esta encuesta encerrando con lo que usted sienta. Luego proceda a calificarlo de acuerdo a la siguiente tabla.

Nº1 Encierre en círculo el número 1 cuando usted considere que la respuesta es Muy Mala o sea que no refleje lo que usted piensa que debe ser.

Nº2 Encierre en un círculo el número 2 cuando usted considere que la respuesta es Mala, o sea cuando ese aspecto refleje varias cosas que usted piensa que no deben ser.

Nº3 Encierre en un círculo el número 3 cuando usted considere que la respuesta es Regular, o sea cuando usted no se haya definido, ni sentido satisfacción o insatisfacción.

Nº4 Encierre en un círculo el Número 4 cuando usted considere que la respuesta es Buena, o sea, cuando ese aspecto esta de acuerdo a lo que usted piensa que debe ser.

Nº5 Encierre en un círculo el número 5 cuando usted considere que la respuesta es Excelente, o sea, cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted piensa que debe ser.

LA ACTITUD RESPECTO A MI TRABAJO ES:

01	Los seminarios brindados por la empresa, para mi preparación los considero	1 2 3 (4) 5
02	El reconocimiento e incentivo que me da la empresa es	1 (2) 3 4 5
03	Mi relación para emitir opinión con libertad es	1 2 3 (4) 5
04	La departamentalización que me corresponde la identifico como	1 2 (3) 4 5
05	La comodidad para realizar el trabajo es	1 2 (3) 4 5
06	Las relaciones entre mis compañeros son	1 2 3 (4) 5
07	La organización de mis tareas es	1 2 3 (4) 5
08	Las cláusulas del contrato de trabajo en esta empresa las considero	1 2 (3) 4 5
09	La relación con mis compañeros y jefe es	1 2 3 (4) 5
10	La forma de pago de mi salario es	1 2 (3) 4 5
11	Considero que la orientación profesional que brinda la empresa es	1 2 (3) 4 5
12	La apreciación de mi trabajo es	1 2 (3) 4 5
13	La validez con que mi jefe imparte las ordenes son	1 2 (3) 4 5
14	Conozco e identifico el organigrama de la empresa, la considero	1 2 (3) 4 5
15	Considero que la maquinaria y equipo utilizado para desarrollar el trabajo es	1 2 (3) 4 5
16	La integración con mi jefe en el trabajo es	1 2 (3) 4 5
17	El tiempo para realizar mis tareas lo considero	1 2 3 (4) 5
18	Las posibilidades de ascenso en mi trabajo son	1 (2) 3 4 5
19	Mi participación en el trabajo es	1 2 (3) 4 5
20	Mi conformidad con otras compensaciones que devengo es	1 (2) 3 4 5

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN LA DIVSIÓN DE ABASTOS DE UNA INDUSTRIA DE CONSERVAS DE FRUTAS EN LA CIUDAD DE PANAMÁ"

En la encuesta que se presenta a continuación encontrará usted veinte (20) preguntas sobre algunos aspectos de su trabajo y su actitud con respecto a los mismos, con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibles dificultades existentes.

Para que esta encuesta se realice de una manera positiva y objetiva necesitamos que tenga un alto grado de espíritu de honestidad ,así como también la mejor cooperación por parte de cada uno de ustedes.

INSTRUCCIONES :

Lea cada una de las preguntas y decida que tan satisfecho se siente usted en relación a ese aspecto de su trabajo. Clasifique todas las preguntas de esta encuesta encerrando con lo que usted sienta. Luego proceda a calificarlo de acuerdo a la siguiente tabla.

Nº1 Encierre en círculo el número 1 cuando usted considere que la respuesta es Muy Mala o sea que no refleje lo que usted piensa que debe ser.

Nº2 Encierre en un círculo el número 2 cuando usted considere que la respuesta es Mala , o sea cuando ese aspecto refleje varias cosas que usted piensa que no deben ser.

Nº3 Encierre en un círculo el número 3 cuando usted considere que la respuesta es Regular , o sea cuando usted no se haya definido , ni sentido satisfacción o insatisfacción.

Nº4 Encierre en un círculo el Número 4 cuando usted considere que la respuesta es Buena , o sea, cuando ese aspecto esta de acuerdo a lo que usted piensa que debe ser.

Nº5 Encierre en un círculo el número 5 cuando usted considere que la respuesta es Excelente , o sea , cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted piensa que debe ser.

LA ACTITUD RESPECTO A MI TRABAJO ES:

01	Los seminarios brindados por la empresa, para mi preparación los considero	1 2 3 4 5
02	El reconocimiento e incentivo que me da la empresa es	1 2 3 4 5
03	Mi relación para emitir opinión con libertad es	1 2 3 (4) 5
04	La departamentalización que me corresponde la identifico como	1 (2) 3 4 5
05	La comodidad para realizar el trabajo es	1 2 (3) 4 5
06	Las relaciones entre mis compañeros son	1 2 3 (4) 5
07	La organización de mis tareas es	1 (2) 3 4 5
08	Las cláusulas del contrato de trabajo en esta empresa las considero	1 2 3 4 5
09	La relación con mis compañeros y jefe es	1 2 3 (4) 5
10	La forma de pago de mi salario es	(1) 2 3 4 5
11	Considero que la orientación profesional que brinda la empresa es	1 2 3 4 5
12	La apreciación de mi trabajo es	(1) 2 3 4 5
13	La validez con que mi jefe imparte las ordenes son	1 2 3 (4) 5
14	Conozco e identifico el organigrama de la empresa, la considero	1 2 (3) 4 5
15	Considero que la maquinaria y equipo utilizado para desarrollar el trabajo es	1 2 (3) 4 5
16	La integración con mi jefe en el trabajo es	1 2 (3) 4 5
17	El tiempo para realizar mis tareas lo considero	1 2 (3) 4 5
18	Las posibilidades de ascenso en mi trabajo son	(1) 2 3 4 5
19	Mi participación en el trabajo es	1 2 3 (4) 5
20	Mi conformidad con otras compensaciones que devengo es	1 2 3 4 5

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN LA DIVISIÓN DE ABASTOS DE UNA INDUSTRIA DE CONSERVAS DE FRUTAS EN LA CIUDAD DE PANAMÁ"

En la encuesta que se presenta a continuación encontrará usted veinte (20) preguntas sobre algunos aspectos de su trabajo y su actitud con respecto a los mismos, con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibles dificultades existentes.

Para que esta encuesta se realice de una manera positiva y objetiva necesitamos que tenga un alto grado de espíritu de honestidad, así como también la mejor cooperación por parte de cada uno de ustedes.

INSTRUCCIONES :

Lea cada una de las preguntas y decida que tan satisfecho se siente usted en relación a ese aspecto de su trabajo. Clasifique todas las preguntas de esta encuesta encerrando con lo que usted sienta. Luego proceda a calificarlo de acuerdo a la siguiente tabla.

Nº1 Encierre en círculo el número 1 cuando usted considere que la respuesta es Muy Mala o sea que no refleje lo que usted piensa que debe ser.

Nº2 Encierre en un círculo el número 2 cuando usted considere que la respuesta es Mala, o sea cuando ese aspecto refleje varias cosas que usted piensa que no deben ser.

Nº3 Encierre en un círculo el número 3 cuando usted considere que la respuesta es Regular, o sea cuando usted no se haya definido, ni sentido satisfacción o insatisfacción.

Nº4 Encierre en un círculo el Número 4 cuando usted considere que la respuesta es Buena, o sea, cuando ese aspecto esta de acuerdo a lo que usted piensa que debe ser.

Nº5 Encierre en un círculo el número 5 cuando usted considere que la respuesta es Excelente, o sea, cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted piensa que debe ser.

LA ACTITUD RESPECTO A MI TRABAJO ES:

01	Los seminarios brindados por la empresa, para mi preparación los considero	1 2 3 4 5
02	El reconocimiento e incentivo que me da la empresa es	1 2 3 4 5
03	Mi relación para emitir opinión con libertad es	1 2 3 (4) 5
04	La departamentalización que me corresponde la identifico como	1 2 3 (4) 5
05	La comodidad para realizar el trabajo es	1 2 3 (4) 5
06	Las relaciones entre mis compañeros son	1 2 3 (4) 5
07	La organización de mis tareas es	1 2 3 (4) 5
08	Las cláusulas del contrato de trabajo en esta empresa las considero	1 2 3 4 5
09	La relación con mis compañeros y jefe es	1 2 3 (4) 5
10	La forma de pago de mi salario es	1 2 (3) 4 5
11	Considero que la orientación profesional que brinda la empresa es	1 2 3 4 5
12	La apreciación de mi trabajo es	1 2 3 (4) 5
13	La validez con que mi jefe imparte las ordenes son	1 2 3 (4) 5
14	Conozco e identifico el organigrama de la empresa, la considero	1 2 (3) 4 5
15	Considero que la maquinaria y equipo utilizado para desarrollar el trabajo es	1 2 (3) 4 5
16	La integración con mi jefe en el trabajo es	1 2 (3) 4 5
17	El tiempo para realizar mis tareas lo considero	1 2 (3) 4 5
18	Las posibilidades de ascenso en mi trabajo son	1 2 3 4 5
19	Mi participación en el trabajo es	1 2 3 (4) 5
20	Mi conformidad con otras compensaciones que devengo es	1 2 3 4 5

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN LA DIVISIÓN DE ABASTOS DE UNA INDUSTRIA DE CONSERVAS DE FRUTAS EN LA CIUDAD DE PANAMÁ"

En la encuesta que se presenta a continuación encontrará usted veinte (20) preguntas sobre algunos aspectos de su trabajo y su actitud con respecto a los mismos, con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibles dificultades existentes.

Para que esta encuesta se realice de una manera positiva y objetiva necesitamos que tenga un alto grado de espíritu de honestidad, así como también la mejor cooperación por parte de cada uno de ustedes.

INSTRUCCIONES :

Lea cada una de las preguntas y decida que tan satisfecho se siente usted en relación a ese aspecto de su trabajo. Clasifique todas las preguntas de esta encuesta encerrando con lo que usted sienta. Luego proceda a calificarlo de acuerdo a la siguiente tabla.

Nº1 Encierre en círculo el número 1 cuando usted considere que la respuesta es Muy Mala o sea que no refleje lo que usted piensa que debe ser.

Nº2 Encierre en un círculo el número 2 cuando usted considere que la respuesta es Mala, o sea cuando ese aspecto refleje varias cosas que usted piensa que no deben ser.

Nº3 Encierre en un círculo el número 3 cuando usted considere que la respuesta es Regular, o sea cuando usted no se haya definido, ni sentido satisfacción o insatisfacción.

Nº4 Encierre en un círculo el Número 4 cuando usted considere que la respuesta es Buena, o sea, cuando ese aspecto esta de acuerdo a lo que usted piensa que debe ser.

Nº5 Encierre en un círculo el número 5 cuando usted considere que la respuesta es Excelente, o sea, cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted piensa que debe ser.

LA ACTITUD RESPECTO A MI TRABAJO ES:

01	Los seminarios brindados por la empresa, para mi preparación los considero	1 2 (3) 4 5
02	El reconocimiento e incentivo que me da la empresa es	1 2 (3) 4 5
03	Mi relación para emitir opinión con libertad es	1 2 (3) 4 5
04	La departamentalización que me corresponde la identifico como	1 2 (3) 4 5
05	La comodidad para realizar el trabajo es	1 2 (3) 4 5
06	Las relaciones entre mis compañeros son	1 2 (3) 4 5
07	La organización de mis tareas es	1 2 3 (4) 5
08	Las cláusulas del contrato de trabajo en esta empresa las considero	1 2 (3) 4 5
09	La relación con mis compañeros y jefe es	1 2 (3) 4 5
10	La forma de pago de mi salario es	1 2 (3) 4 5
11	Considero que la orientación profesional que brinda la empresa es	1 2 3 (4) 5
12	La apreciación de mi trabajo es	1 2 (3) 4 5
13	La validez con que mi jefe imparte las ordenes son	1 2 (3) 4 5
14	Conozco e identifico el organigrama de la empresa, la considero	1 2 (3) 4 5
15	Considero que la maquinaria y equipo utilizado para desarrollar el trabajo es	1 2 3 (4) 5
16	La integración con mi jefe en el trabajo es	1 2 (3) 4 5
17	El tiempo para realizar mis tareas lo considero	1 2 (3) 4 5
18	Las posibilidades de ascenso en mi trabajo son	1 2 (3) 4 5
19	Mi participación en el trabajo es	1 2 (3) 4 5
20	Mi conformidad con otras compensaciones que devengo es	1 2 (3) 4 5

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN LA DIVISIÓN DE ABASTOS DE UNA INDUSTRIA DE CONSERVAS DE FRUTAS EN LA CIUDAD DE PANAMÁ"

En la encuesta que se presenta a continuación encontrará usted veinte (20) preguntas sobre algunos aspectos de su trabajo y su actitud con respecto a los mismos, con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibles dificultades existentes.

Para que esta encuesta se realice de una manera positiva y objetiva necesitamos que tenga un alto grado de espíritu de honestidad, así como también la mejor cooperación por parte de cada uno de ustedes.

INSTRUCCIONES :

Lea cada una de las preguntas y decida que tan satisfecho se siente usted en relación a ese aspecto de su trabajo. Clasifique todas las preguntas de esta encuesta encerrando con lo que usted sienta. Luego proceda a calificarlo de acuerdo a la siguiente tabla.

Nº1 Encierre en círculo el número 1 cuando usted considere que la respuesta es Muy Mala o sea que no refleje lo que usted piensa que debe ser.

Nº2 Encierre en un círculo el número 2 cuando usted considere que la respuesta es Mala , o sea cuando ese aspecto refleje varias cosas que usted piensa que no deben ser.

Nº3 Encierre en un círculo el número 3 cuando usted considere que la respuesta es Regular , o sea cuando usted no se haya definido , ni sentido satisfacción o insatisfacción.

Nº4 Encierre en un círculo el Número 4 cuando usted considere que la respuesta es Buena , o sea, cuando ese aspecto esta de acuerdo a lo que usted piensa que debe ser.

Nº5 Encierre en un círculo el número 5 cuando usted considere que la respuesta es Excelente , o sea , cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted piensa que debe ser.

LA ACTITUD RESPECTO A MI TRABAJO ES:

01	Los seminarios brindados por la empresa, para mi preparación los considero	1 2 (3) 4 5
02	El reconocimiento e incentivo que me da la empresa es	1 (2) 3 4 5
03	Mi relación para emitir opinión con libertad es	1 (2) 3 4 5
04	La departamentalización que me corresponde la identifico como	1 2 3 (4) 5
05	La comodidad para realizar el trabajo es	1 2 (3) 4 5
06	Las relaciones entre mis compañeros son	1 (2) 3 4 5
07	La organización de mis tareas es	1 (2) 3 4 5
08	Las cláusulas del contrato de trabajo en esta empresa las considero	1 2 (3) 4 5
09	La relación con mis compañeros y jefe es	1 2 (3) 4 5
10	La forma de pago de mi salario es	1 2 3 (4) 5
11	Considero que la orientación profesional que brinda la empresa es	1 (2) 3 4 5
12	La apreciación de mi trabajo es	1 (2) 3 4 5
13	La validez con que mi jefe imparte las ordenes son	1 2 (3) 4 5
14	Conozco e identifico el organigrama de la empresa, la considero	1 2 (3) 4 5
15	Considero que la maquinaria y equipo utilizado para desarrollar el trabajo es	1 2 (3) 4 5
16	La integración con mi jefe en el trabajo es	1 2 (3) 4 5
17	El tiempo para realizar mis tareas lo considero	1 (2) 3 4 5
18	Las posibilidades de ascenso en mi trabajo son	1 2 (3) 4 5
19	Mi participación en el trabajo es	1 (2) 3 4 5
20	Mi conformidad con otras compensaciones que devengo es	1 (2) 3 4 5

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN LA DIVISIÓN DE ABASTOS DE UNA INDUSTRIA DE CONSERVAS DE FRUTAS EN LA CIUDAD DE PANAMÁ"

En la encuesta que se presenta a continuación encontrará usted veinte (20) preguntas sobre algunos aspectos de su trabajo y su actitud con respecto a los mismos, con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibles dificultades existentes.

Para que esta encuesta se realice de una manera positiva y objetiva necesitamos que tenga un alto grado de espíritu de honestidad, así como también la mejor cooperación por parte de cada uno de ustedes.

INSTRUCCIONES :

Lea cada una de las preguntas y decida que tan satisfecho se siente usted en relación a ese aspecto de su trabajo. Clasifique todas las preguntas de esta encuesta encerrando con lo que usted sienta. Luego proceda a calificarlo de acuerdo a la siguiente tabla.

Nº1 Encierre en círculo el número 1 cuando usted considere que la respuesta es Muy Mala o sea que no refleje lo que usted piensa que debe ser.

Nº2 Encierre en un círculo el número 2 cuando usted considere que la respuesta es Mala, o sea cuando ese aspecto refleje varias cosas que usted piensa que no deben ser.

Nº3 Encierre en un círculo el número 3 cuando usted considere que la respuesta es Regular, o sea cuando usted no se haya definido, ni sentido satisfacción o insatisfacción.

Nº4 Encierre en un círculo el Número 4 cuando usted considere que la respuesta es Buena, o sea, cuando ese aspecto esta de acuerdo a lo que usted piensa que debe ser.

Nº5 Encierre en un círculo el número 5 cuando usted considere que la respuesta es Excelente, o sea, cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted piensa que debe ser.

LA ACTITUD RESPECTO A MI TRABAJO ES:

01	Los seminarios brindados por la empresa, para mi preparación los considero	1 2 3 (4) 5
02	El reconocimiento e incentivo que me da la empresa es	1 2 3 (4) 5
03	Mi relación para emitir opinión con libertad es	1 2 3 4 (5)
04	La departamentalización que me corresponde la identifico como	1 2 3 (4) 5
05	La comodidad para realizar el trabajo es	1 2 (3) 4 5
06	Las relaciones entre mis compañeros son	1 2 3 4 (5)
07	La organización de mis tareas es	1 2 3 (4) 5
08	Las cláusulas del contrato de trabajo en esta empresa las considero	1 2 3 (4) 5
09	La relación con mis compañeros y jefe es	1 2 3 4 (5)
10	La forma de pago de mi salario es	1 2 (3) 4 5
11	Considero que la orientación profesional que brinda la empresa es	1 2 3 (4) 5
12	La apreciación de mi trabajo es	1 2 3 (4) 5
13	La validez con que mi jefe imparte las ordenes son	1 2 3 (4) 5
14	Conozco e identifico el organigrama de la empresa, la considero	1 2 (3) 4 5
15	Considero que la maquinaria y equipo utilizado para desarrollar el trabajo es	1 2 3 (4) 5
16	La integración con mi jefe en el trabajo es	1 2 3 (4) 5
17	El tiempo para realizar mis tareas lo considero	1 2 3 (4) 5
18	Las posibilidades de ascenso en mi trabajo son	1 2 (3) 4 5
19	Mi participación en el trabajo es	1 2 3 (4) 5
20	Mi conformidad con otras compensaciones que devengo es	1 2 (3) 4 5

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN LA DIVSIÓN DE ABASTOS DE UNA INDUSTRIA DE CONSERVAS DE FRUTAS EN LA CIUDAD DE PANAMÁ"

En la encuesta que se presenta a continuación encontrará usted veinte (20) preguntas sobre algunos aspectos de su trabajo y su actitud con respecto a los mismos, con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibles dificultades existentes.

Para que esta encuesta se realice de una manera positiva y objetiva necesitamos que tenga un alto grado de espíritu de honestidad ,así como también la mejor cooperación por parte de cada uno de ustedes.

INSTRUCCIONES :

Lea cada una de las preguntas y decida que tan satisfecho se siente usted en relación a ese aspecto de su trabajo. Clasifique todas las preguntas de esta encuesta encerrando con lo que usted sienta. Luego proceda a calificarlo de acuerdo a la siguiente tabla.

Nº1 Encierre en círculo el número 1 cuando usted considere que la respuesta es Muy Mala o sea que no refleje lo que usted piensa que debe ser.

Nº2 Encierre en un círculo el número 2 cuando usted considere que la respuesta es Mala , o sea cuando ese aspecto refleje varias cosas que usted piensa que no deben ser.

Nº3 Encierre en un círculo el número 3 cuando usted considere que la respuesta es Regular , o sea cuando usted no se haya definido , ni sentido satisfacción o insatisfacción..

Nº4 Encierre en un círculo el Número 4 cuando usted considere que la respuesta es Buena , o sea, cuando ese aspecto esta de acuerdo a lo que usted piensa que debe ser.

Nº5 Encierre en un círculo el número 5 cuando usted considere que la respuesta es Excelente , o sea , cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted piensa que debe ser.

LA ACTITUD RESPECTO A MI TRABAJO ES:

01	Los seminarios brindados por la empresa, para mi preparación los considero	1 2 3 4 5
02	El reconocimiento e incentivo que me da la empresa es	1 2 3 4 5
03	Mi relación para emitir opinión con libertad es	1 2 3 4 5
04	La departamentalización que me corresponde la identifico como	1 2 3 4 5
05	La comodidad para realizar el trabajo es	1 2 3 4 5
06	Las relaciones entre mis compañeros son	1 2 3 4 5
07	La organización de mis tareas es	1 2 3 4 5
08	Las cláusulas del contrato de trabajo en esta empresa las considero	1 2 3 4 5
09	La relación con mis compañeros y jefe es	1 2 3 4 5
10	La forma de pago de mi salario es	1 2 3 4 5
11	Considero que la orientación profesional que brinda la empresa es	1 2 3 4 5
12	La apreciación de mi trabajo es	1 2 3 4 5
13	La validez con que mi jefe imparte las ordenes son	1 2 3 4 5
14	Conozco e identifico el organigrama de la empresa, la considero	1 2 3 4 5
15	Considero que la maquinaria y equipo utilizado para desarrollar el trabajo es	1 2 3 4 5
16	La integración con mi jefe en el trabajo es	1 2 3 4 5
17	El tiempo para realizar mis tareas lo considero	1 2 3 4 5
18	Las posibilidades de ascenso en mi trabajo son	1 2 3 4 5
19	Mi participación en el trabajo es	1 2 3 4 5
20	Mi conformidad con otras compensaciones que devengo es	1 2 3 4 5

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN LA DIVISIÓN DE ABASTOS DE UNA INDUSTRIA DE CONSERVAS DE FRUTAS EN LA CIUDAD DE PANAMÁ"

En la encuesta que se presenta a continuación encontrará usted veinte (20) preguntas sobre algunos aspectos de su trabajo y su actitud con respecto a los mismos, con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibles dificultades existentes.

Para que esta encuesta se realice de una manera positiva y objetiva necesitamos que tenga un alto grado de espíritu de honestidad, así como también la mejor cooperación por parte de cada uno de ustedes.

INSTRUCCIONES :

Lea cada una de las preguntas y decida que tan satisfecho se siente usted en relación a ese aspecto de su trabajo. Clasifique todas las preguntas de esta encuesta encerrando con lo que usted sienta. Luego proceda a calificarlo de acuerdo a la siguiente tabla.

Nº1 Encierre en círculo el número 1 cuando usted considere que la respuesta es Muy Mala o sea que no refleje lo que usted piensa que debe ser.

Nº2 Encierre en un círculo el número 2 cuando usted considere que la respuesta es Mala, o sea cuando ese aspecto refleje varias cosas que usted piensa que no deben ser.

Nº3 Encierre en un círculo el número 3 cuando usted considere que la respuesta es Regular, o sea cuando usted no se haya definido, ni sentido satisfacción o insatisfacción.

Nº4 Encierre en un círculo el Número 4 cuando usted considere que la respuesta es Buena, o sea, cuando ese aspecto esta de acuerdo a lo que usted piensa que debe ser.

Nº5 Encierre en un círculo el número 5 cuando usted considere que la respuesta es Excelente, o sea, cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted piensa que debe ser.

LA ACTITUD RESPECTO A MI TRABAJO ES:

01	Los seminarios brindados por la empresa, para mi preparación los considero	1 2 3 4(5)
02	El reconocimiento e incentivo que me da la empresa es	1 2 3(4)5
03	Mi relación para emitir opinión con libertad es	1 2 3(4)5
04	La departamentalización que me corresponde la identifico como	1 2 3 4(5)
05	La comodidad para realizar el trabajo es	1 2(3)4 5
06	Las relaciones entre mis compañeros son	1 2 3(4)5
07	La organización de mis tareas es	1 2 3 4(5)
08	Las cláusulas del contrato de trabajo en esta empresa las considero	1 2 3(4)5
09	La relación con mis compañeros y jefe es	1 2 3(4)5
10	La forma de pago de mi salario es	1 2(3)4 5
11	Considero que la orientación profesional que brinda la empresa es	1 2 3 4(5)
12	La apreciación de mi trabajo es	1 2 3 4(5)
13	La validez con que mi jefe imparte las ordenes son	1 2 3(4)5
14	Conozco e identifico el organigrama de la empresa, la considero	1 2 3(4)5
15	Considero que la maquinaria y equipo utilizado para desarrollar el trabajo es	1 2(3)4 5
16	La integración con mi jefe en el trabajo es	1 2 3(4)5
17	El tiempo para realizar mis tareas lo considero	1 2 3 4(5)
18	Las posibilidades de ascenso en mi trabajo son	1 2 3(4)5
19	Mi participación en el trabajo es	1 2 3 4(5)
20	Mi conformidad con otras compensaciones que devengo es	1 2 3(4)5

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

"PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS, EN LA DIVSIÓN DE ABASTOS DE UNA INDUSTRIA DE CONSERVAS DE FRUTAS EN LA CIUDAD DE PANAMÁ"

En la encuesta que se presenta a continuación encontrará usted veinte (20) preguntas sobre algunos aspectos de su trabajo y su actitud con respecto a los mismos, con la finalidad de detectar, analizar y buscar soluciones a las posibles dificultades existentes.

Para que esta encuesta se realice de una manera positiva y objetiva necesitamos que tenga un alto grado de espíritu de honestidad ,así como también la mejor cooperación por parte de cada uno de ustedes.

INSTRUCCIONES :

Lea cada una de las preguntas y decida que tan satisfecho se siente usted en relación a ese aspecto de su trabajo. Clasifique todas las preguntas de esta encuesta encerrando con lo que usted sienta. Luego proceda a calificarlo de acuerdo a la siguiente tabla.

Nº1 Encierre en círculo el número 1 cuando usted considere que la respuesta es Muy Mala o sea que no refleje lo que usted piensa que debe ser.

Nº2 Encierre en un círculo el número 2 cuando usted considere que la respuesta es Mala , o sea cuando ese aspecto refleje varias cosas que usted piensa que no deben ser.

Nº3 Encierre en un círculo el número 3 cuando usted considere que la respuesta es Regular , o sea cuando usted no se haya definido , ni sentido satisfacción o insatisfacción.

Nº4 Encierre en un círculo el Número 4 cuando usted considere que la respuesta es Buena , o sea, cuando ese aspecto esta de acuerdo a lo que usted piensa que debe ser.

Nº5 Encierre en un círculo el número 5 cuando usted considere que la respuesta es Excelente , o sea , cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted piensa que debe ser.

LA ACTITUD RESPECTO A MI TRABAJO ES:

01	Los seminarios brindados por la empresa, para mi preparación los considero	1 2 3 (4) 5
02	El reconocimiento e incentivo que me da la empresa es	1 2 3 4 (5)
03	Mi relación para emitir opinión con libertad es	1 2 (3) 4 5
04	La departamentalización que me corresponde la identifico como	1 2 3 (4) 5
05	La comodidad para realizar el trabajo es	1 (2) 3 4 5
06	Las relaciones entre mis compañeros son	1 2 3 4 (5)
07	La organización de mis tareas es	1 2 (3) 4 5
08	Las cláusulas del contrato de trabajo en esta empresa las considero	1 2 3 (4) 5
09	La relación con mis compañeros y jefe es	1 2 3 4 (5)
10	La forma de pago de mi salario es	1 2 3 4 (5)
11	Considero que la orientación profesional que brinda la empresa es	1 2 3 (4) 5
12	La apreciación de mi trabajo es	1 2 3 4 (5)
13	La validez con que mi jefe imparte las ordenes son	1 2 3 (4) 5
14	Conozco e identifico el organigrama de la empresa, la considero	1 2 3 (4) 5
15	Considero que la maquinaria y equipo utilizado para desarrollar el trabajo es	1 2 3 (4) 5
16	La integración con mi jefe en el trabajo es	1 2 3 (4) 5
17	El tiempo para realizar mis tareas lo considero	1 2 3 (4) 5
18	Las posibilidades de ascenso en mi trabajo son	1 2 3 (4) 5
19	Mi participación en el trabajo es	1 2 3 (4) 5
20	Mi conformidad con otras compensaciones que devengo es	1 2 3 (4) 5

**ILUSTRACIONES DE CALIDAD
DE FRUTAS Y VEGETALES
QUE DISTRIBUYE ABASTOS.**



**ILUSTRACIONES
DEL ÁREA DE TRABAJO
Y TAREAS DEL PERSONAL
DE ABASTOS**



