



UNIVERSIDAD DE PANAMA
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
VICE-RECTORIA DE INVESTIGACION Y POST-GRADO

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CON ESPECIALIZACION EN RECURSOS HUMANOS**

**INFLUENCIA DEL HOGAR EN EL DESEMPEÑO OCUPACIONAL Y
PRODUCTIVIDAD PROFESIONAL**

Por.
ROLDAN ADAMES A

**PANAMA
1999**

23 JUL 1999

APROBADO POR:

Director de Tesis



Miembro del Jurado



Miembro del Jurado



Representante de la Vicerrectoría de Investigación y

Postgrado



Fecha

21/5/99

UNIVERSIDAD DE PANAMA
FACULTAD DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
VICE-RECTORIA DE INVESTIGACION Y POST-GRADO

**PROGRAMA DE MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CON ENFASIS EN RECURSOS HUMANOS**

**INFLUENCIA DEL HOGAR EN EL DESEMPEÑO OCUPACIONAL Y
PRODUCTIVIDAD PROFESIONAL**

Por:
ROLDAN ADAMES A.

**TESIS PRESENTADA PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS REQUISITOS
EXIGIDOS PARA OPTAR POR EL GRADO DE MAESTRIA EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS CON ESPECIALIZACION EN
RECURSOS HUMANOS**

**PANAMA
1999**

316672

Obs. del Autor

23 JUL 1999

TM

Mi eterno agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a la consecución de información primaria y secundaria, para la realización de este trabajo de investigación, en especial a mi hija Sue, por su valiosa cooperación.

***Dedico este trabajo a: Itzel,
Elena, Sue y a mi nieto Marcos.***

RESUMEN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

A lo largo de mi experiencia laboral y sobre todo en empresas industriales, observé a trabajadores que con idénticos puestos de trabajos, funciones, tareas, igual salarios, antigüedad, supervisión, etc., los resultados eran diferentes. **¿Por qué la diferencia en el desempeño ocupacional y la productividad en ambos trabajadores?** Para efectos de esta respuesta, dispusimos de realizar la investigación, tomando como tema, Influencia del Hogar en el Desempeño Ocupacional y Productividad Profesional. Para efectos metodológicos, abordamos primeramente la técnica de investigación documental, donde recurrimos a ciertas disciplinas relacionadas con el tema, como lo son: La Psicología, la Sociología y la Psicología Social, en vista de sus valiosos aportes dentro del marco referencial, donde se hace alusión a aspectos tales como, las condiciones sociales, culturales y demográficos. En segundo lugar, aplicamos la técnica de campo, con una muestra generalizada de un 15% de una población de 600 trabajadores, incluyendo los tres niveles de la estructura organizacional. Sorprendente fueron los resultados de la investigación de campo, donde se corroboraron las hipótesis, a través de las evidencias que mostraron en definitiva que los trabajadores que provienen del seno de hogares completos y casados, y en su mayoría también tienen hogares completos son todos casados, sienten satisfacción por su trabajo, nunca se atrasan en su trabajo, por el interés que demuestran, además del apego a sus responsabilidades. Contrarios a las evidencias del resto de los trabajadores provenientes de hogares desunidos, con padrastros, divorciados, etc. que en su mayoría tienen estas mismas características, no sienten ninguna satisfacción por su trabajo, poco interés e irresponsables en sus funciones. En conclusión quedó demostrado que así como influyen las condiciones sociales, culturales y demográficos en el desempeño y la productividad en el individuo, de igual forma también influye la formación en el hogar.

SUMMARY OF THE RESEARCH'S RESULTS

All through my working experience, mostly in industries, I have watched different workers with the same working environment: same job, salary, functions, etc., and their result was different. What created the difference in the working performance and in the productivity of both workers? To answer this question I realize this research, which subject is: Parenthood Influence in Working Development and Professional Productivity. For methodological effects, I studied the research technique, where I had to use certain related disciplines such as Psychology, Sociology and Social Psychology for their valuable contribution in the field and that I used as reference, where they touch several subjects as social, cultural, demographic situations. In the second place, I apply the field technique, with a general sample of a 15%, of a population of over 600 workers, including the three levels of the organize structures. The results were amazing and they corroborate the hypothesis through the evidence that showed that the workers who proceed from stable homes and married parents, most of them, had as well stable homes and were married and also were satisfied with their worked, never delayed in their assignments, and handle responsibilities with dexterity. For the contrary, the evidence showed that the rest of the workers who proceeded from divorce parents and problematic homes had, the majority part, same family situations and working unsatisfactions. In conclusion, it have been demonstrated that as social, cultural, and demographic conditions influences in the individual developments and productivity, as well also influences the formation received at home.

INTRODUCCION

A través de nuestra preparación académica y sobre todo a nivel superior, hemos estado repitiendo una y otra vez la importancia de las teorías motivacionales y sobre todas aquellas orientadas al comportamiento, actitudes, aptitudes y desempeño, como lo son la **Teorías de las necesidades de Maslow y la teoría "X; Y" de Douglas McGregor.** como válidas para poder explicar el aspecto positivo y negativo del desenvolvimiento del individuo en la organización. Ahora bien, más que entrar en contradicción con los teóricos antes señalados, lo que se ha tratado es de ratificar esta conducta mediante la investigación que hemos realizado, que más por convencimiento de lo ya descubierto, asimilado y bien aprendido, hemos querido comprobar cierta conducta del individuo en el trabajo, pero descubierto por nosotros, tomando como marco de referencia "LA FORMACION EN EL HOGAR Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL Y LA PRODUCTIVIDAD". Para la realización de esta investigación, por la misma temática que encierra, encontramos ciertas limitaciones y obstáculos, por la bibliografía al respecto y sobre todo en el ámbito de experiencias de empresas Panameñas. También hubo que establecer ciertos parámetros en cuanto al manejo de los conceptos por la particularidad de que, en su gran mayoría, estos se encuadran dentro de la rama de la psicología, para

establecer la diferencia en el contexto de lo que respecta a la Administración de los Recursos Humanos.

Propicia es la ocasión en vista de los nuevos paradigmas y enfoques gerenciales que se están suscitando en el mundo que traen consigo grandes desafío a la Administración de los Recursos Humanos, como lo son los cambios tecnológicos, la diversidad de la fuerza laboral, la globalización y la competitividad, para que la investigación realizada pueda proporcionar ciertos elementos de juicios para mejorar la fuerza laboral en busca de la calidad, la excelencia y la competitividad. En este sentido en el Primer Capítulo se ha dispuesto todo un marco de referencia concerniente a los conceptos que de una u otra forma tienen que ver directa o indirectamente en el desempeño ocupacional y la productividad del individuo en el trabajo. Conceptos como la familia, la educación, el trabajo, el conocimiento, las creencias, valores y actitudes, las condiciones demográficas y la personalidad. En el Segundo Capítulo se describe todo un marco teórico de la problemática del desempeño ocupacional y la productividad del individuo en el trabajo, tomando en consideración aspectos como la habilidad, la capacidad, los modelos multifactoriales, el puesto de trabajo, la eficiencia, el diseño de la tarea y la calidad de vida. En el Tercer Capítulo se ha descrito el entorno del ambiente organizacional de la empresa donde se observa una serie de

cambios propicios para obtener los objetivos y metas trazados por la alta gerencia, sin embargo se mantiene el problema de desempeño y productividad. También se presentan las evidencias del resultado de la investigación donde se trata de afirmar o de respaldar lo propuesto en las hipótesis, con relación a la problemática del desempeño ocupacional y la productividad. En este sentido se ha tratado de recoger los datos más significativos de las encuestas en cada uno de los niveles consultados, para minimizar la cantidad de cuadros e información innecesaria, que pudiera en un momento determinado desviar el verdadero hecho.

En cuanto a las conclusiones y recomendaciones, son producto del marco de referencia y de los resultados de la investigación, con el propósito de que se tomen en cuenta, para su aplicación en procura de mejorar la situación que se ha planteado, para una mejor competitividad y adecuación a los paradigmas administrativos, para poder hacerle frente a los nuevos desafíos del milenio.

INFLUENCIA DEL HOGAR EN EL DESEMPEÑO OCUPACIONAL Y
PRODUCTIVIDAD PROFESIONAL

INTRODUCCION	v
I. LA INFLUENCIA DE LAS CONDICIONES SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRAFICAS EN EL INDIVIDUO.	1
A. Condiciones Sociales	1
1. La Familia	1
2. La Educación	5
3. El Trabajo	8
B. Las Condiciones Culturales	10
1. El Conocimiento	11
2. Las Creencias	12
3. Los Valores y Actitudes	12
4. Las Condiciones Demográficas	16
C. La Personalidad	19
1. Estructura y Personalidad	19
2. Personalidad y Desempeño Ocupacional	20
II. EL DESEMPEÑO OCUPACIONAL Y PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL.	23
A. Concepto de Desempeño Ocupacional	23
1. Habilidades y el Desempeño	30

2.	Conceptos de Aptitud, Capacidad y Habilidad	31
3.	Los Modelos Multifactoriales	32
B.	El Puesto de Trabajo y el Desempeño	36
1.	Concepto de puesto de trabajo	36
2.	Dimensiones Analíticas del Puesto de Trabajo	39
3.	Otras Dimensiones	43
C.	Productividad Organizacional y el Individuo	44
1.	Productividad de la Empresa	44
2.	Productividad del Trabajador	46
3.	Eficiencia Personal y Productividad Individual	47
D.	Aspectos Administrativos y su Influencia en el Desempeño y la Productividad	48
1.	Diseños de la Tarea	48
2.	Atributo de la tarea y sus efectos en la Productividad	51
3.	La Evaluación del Desempeño	52
4.	La Retribución por el Trabajo	53
5.	La Calidad de La Vida Laboral	54
III	INFLUENCIA DEL HOGAR EN EL DESEMPEÑO OCUPACIONAL Y PRODUCTIVIDAD DEL INDIVIDUO EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL	56
A.	Concepto de Empresa Industrial	56
1	Características	57

2	Estructura	57
3	Misión y Visión	58
4.	Productos	59
B.	Aspectos Tradicionales de la Gestión Administrativa de los Recursos Humanos	59
1.	Planeación de Recursos Humanos	60
2.	Reclutamiento y Selección	61
2.1.	Tabla de conceptualización de la selección	62
3.	Mapas de Puestos	62
4.	Descripción de la Tarea	63
5.	Evaluación del Desempeño	65
C.	Otros Aspectos de Desarrollo de los Recursos Humanos	65
1.	Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo	65
2	Ascensos y promociones	69
3.	Medidas Disciplinarias y Despidos	69
4.	Indice de Rotación	71
D.	Aspectos Metodológicos de la Investigación	73
1.	Observación del Fenómeno de la Empresa	73
2.	La Población	74
3.	Muestra Generalizada de Trabajadores	74
3.1.	Nivel gerencial	75
3.2.	Nivel Funcional	75

3.3	Nivel Operativo	75
4.	Encuesta	75
5.	Recopilación y Tabulación de Datos	75
6.	Evidencias y Análisis	76
6.1.	Análisis y Evidencia del Nivel Gerencial	76
6.2	Análisis y Evidencia del Nivel de Supervisor	80
6 3.	Análisis y Evidencia del Nivel Operativo	83
IV.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
	CONCLUSIONES	88
	RECOMENDACIONES	90
	BIBLIOGRAFIA	93
	ANEXOS	96
	CUADROS O GRÁFICAS	105

INFLUENCIA DEL HOGAR EN EL DESEMPEÑO OCUPACIONAL Y PRODUCTIVIDAD PROFESIONAL

CAPITULO I. LA INFLUENCIA DE LAS CONDICIONES SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRAFICAS EN EL INDIVIDUO.

A. Condiciones sociales.

1. La Familia Es unánime el acuerdo entre sociólogos, antropólogos y psicólogos acerca del papel regulador de la familia en la cultura y la sociedad. En esta pequeña sociedad adquiere la persona los conceptos, creencias y valores que la habilitan para integrarse y participar en la vida de la comunidad. En este pequeño núcleo social la persona tiene roles, funciones y responsabilidades que van cambiando con el paso del tiempo. De ser hijo pequeño y dependiente de la tutela de los padres pasa a ser mayor, a contar con más independencia y a cooperar con los ingresos que permiten la supervivencia del grupo. Posteriormente se constituye en padre o madre de familia, con plena responsabilidad sobre la supervivencia del grupo y sobre la crianza de sus hijos.

La participación en la vida familiar exige al individuo asumir responsabilidades y funciones diferentes y adquirir conocimientos, creencias y valores que lo habilitan de algún modo, tanto para la vida

familiar como para la participación en la comunidad en general. Parra (1984) sostiene el gran cambio que según él ha experimentado la familia en su función socializadora del individuo y como ejemplo señala el modelo urbano industrial que se introdujo en Colombia a partir de los años cuarenta, desde ese entonces la familia nuclear ha experimentado grandes transformaciones que le han limitado drásticamente su capacidad de socializar, es decir, de preparar a los individuos para asumir su papel en la sociedad en general. Ese efecto ha contribuido, al menos en parte, a determinar la desorientación de la juventud actual, realidad que se manifiesta a través de la delincuencia, la indiferencia política, las altas tasas de mortalidad por violencia, principalmente entre la población joven.

La participación en una familia de clase social alta, media o baja es una realidad que enfrenta al individuo con circunstancias que determinan una buena parte de su modo de ser, de reaccionar y de comprender su papel y vinculación a la sociedad en general. A través del aprendizaje el individuo va incorporando conceptos, habilidades, valores e intereses que lo habilitan o lo insensibilizan para una participación eficiente y efectiva en el trabajo y en la sociedad. De este modo la formación familiar incide en el desempeño laboral, como facilitadora o inhibidora en el proceso de adquirir conceptos, habilidades e intereses relevantes para el trabajo y

proporcionando entrenamiento para la vida de relación y la vida comunitaria.

En un estudio de mucho interés realizado por Pearlín y Kohn (1966), llevaron a cabo una comparación de las actitudes hacia el trabajo de niños de Estados Unidos e Italia. Lograron evidenciar que las actitudes de los niños de dos países eran similares a los que sus padres manifestaban hacia el trabajo. También encontraron que padres y niños de clase baja, en ambos países, manifestaban actitudes de sumisión y dependencia en relación con el trabajo. Los padres e hijos de clase media de los dos países exhibieron actitudes de independencia y búsqueda de logro. Esto da algún soporte a la idea que veníamos de expresar sobre la influencia de la formación familiar en la disposición de personas hacia el trabajo y hacia la vida social.

En nuestro País Panamá, como en los otros países latinoamericanos, señala Marcela Márquez, existen grandes grupos humanos clasificados como marginados, que han tenido su origen básicamente en el desarrollo industrial y que, adquieren sus características especiales en las condiciones económicas y la falta de integración al sistema urbano-industrial. Existe además el fenómeno del desmesurado y rápido aumento de las ciudades, y complejos fenómenos que conllevan; los

cuales son elementos que deben tenerse en cuenta para establecer las relaciones del hombre y el espacio en el cual se desenvuelva en su diario vivir. Para garantizar el máximo desarrollo humano, la ciudad debe proporcionar a cada cual un ambiente adecuado al desarrollo individual bajo las condiciones de libertad, seguridad e integridad familiar. Con un entorno de tales características, el hombre se siente protegido de condiciones adversas y socialmente facilita la cantidad y la calidad de las relaciones humanas. De aquí, la importancia de las relaciones satisfactorias de la familia como unidad primaria de la sociedad que ella representa. De esta manera se asegura el bienestar social y al mismo tiempo se confirma la satisfacción de las necesidades básicas de vivienda, educación y recreación, se estimula igualmente la distribución nacional del ingreso familiar.

La insatisfacción de estas necesidades básicas, probablemente desemboca en actitudes agresivas por parte de los padres, fenómeno que se ha dado en todas las sociedades, tanto en las primitivas como en las contemporáneas, y se reflejan desde la matanza de los hijos, hasta las formas más atenuadas como la negligencia leve, el maltrato y el abandono. Los cambios sociales, económicos y políticos dentro de la ciudad moderna, han ido alterando y transformando en gran medida las funciones de la familia y sobre todo, se ha modificado algunos valores

fundamentales. Dentro de la familia estos cambios han dado como resultados, la más de las veces, divorcios, separaciones que además de las consecuencias inherentes repercute en el trato sádico del niño que no educa, no corrige y no socializa.

2. La Educación: Esta situación social juega un papel semejante al de la familia. Como resultado de la participación del individuo en el sistema educativo nacional logra adquirir conocimientos, valores, intereses y habilidades que lo preparan, presumiblemente, para una participación constructiva y productiva en la vida de la sociedad. El sistema educativo es un agente de socialización responsable de la adecuación del individuo de las exigencias de supervivencia y de orden social. En nuestro País, como lo han demostrado diversos estudios sociológicos, la educación tiene una responsabilidad apreciable, no sólo en la movilidad social, sino también en la estratificación y la marginalidad de amplios sectores de la población.

Esto significa que si bien la participación en el sistema educativo puede permitirle al individuo acceder a niveles sociales, culturales y económicos superiores a los de sus padres o superiores a los suyos propios de épocas anteriores, también discrimina, estratifica y margina amplios sectores de la población. Esto último ocurre porque aparecen contingentes de

pérsónas que sólo logran niveles muy bajos de escolaridad, razón por la cual son discriminados en el empleo y en otros sectores de la vida social. Aparecen también estratos poblacionales caracterizados por personas con más o menos educación. A los niveles educacionales logrados se asocian prerrogativas y privilegios tales como mayores ingresos, mejores posibilidades ocupacionales, mejores desempeños, mayor participación política, más prestigio, a medida que aumenta el nivel educativo de la persona. Lo inverso ocurre en la medida en que disminuye el nivel educativo.

La educación en la sociedad Panameña juega entonces un papel complejo de agente socializador, de generador de estratos y de diferencias que marginan sectores mayoritarios de la población de recursos y privilegios a los que sólo tienen acceso las personas educadas o, como lo observa Parra (1984), las personas educadas en universidades de élite, por contraste con las educadas en universidades de masa. En estas circunstancias la educación provee al ciudadano, habilidades, valores e intereses que condicionan su orientación y sus posibilidades de participación en la sociedad, en el empleo y en la distribución del ingreso.

El cúmulo de aprendizaje logrado por la persona como consecuencia de su participación en el sistema educativo lo habilita, más o menos, para el desempeño en un trabajo específico, si ha logrado niveles educativos superiores al último año de bachiller. De lo contrario lo margina del empleo calificado y de las posibilidades de tener un ingreso que le permita satisfacer las necesidades de supervivencia propias y de su familia. Si a lo anterior adicionamos la discriminación y marginalidad producidas por las altas tasas de desempleo y subempleo, que afectan tanto a la población educada como a la que no lo logra niveles aceptables de educación, debemos concluir, entonces que sobre la juventud Panameña, que por razones como la dificultad de acceso a la educación de vastos sectores poblacionales, no se está socializando debidamente al joven, ni promoviendo su movilidad social.

Sin embargo, la experiencia que viven las personas en el sistema educativo nacional deja actitudes, orientaciones, expectativas y frustraciones que no siempre prepara al individuo para el desempeño eficiente y efectivo de un trabajo, pero que si lo pueden disponer para reaccionar adversamente a su situación de marginalidad, desempleo, productividad, bajo salario y discriminación. Esta parece ser una situación responsable de la delincuencia, de la economía informal y de las migraciones del interior de la ciudad capital y muchas veces al

extranjero La educación puede entonces preparar al individuo para el desempeño en el trabajo, pero en la mayoría de los casos sólo logra generar actitudes y reacciones que no afectan el desempeño ocupacional, pero que si previenen a las personas a favor, y tal vez en contra en la mayoría de los casos, del ambiente y de las relaciones sociales en el trabajo.

Este marco de referencia genérico que forma la educación facilita o inhibe, posibilita o impide la adquisición de los conocimientos, habilidades y elementos de motivación que pueden habilitar a la persona para actuar con eficiencia y efectividad en el trabajo. Si el medio laboral les proporciona, debe contar con estos marcos de referencias que en muchos casos pueden hacer más penosos, costosos y largo el entrenamiento de los trabajadores, mal preparados o suspicaces y recelosos.

3. El Trabajo: Mediante el trabajo las personas se vinculan al proceso productivo del país, obtienen un ingreso para atender sus necesidades y las de su familia y participan de todo el proceso de transformación de la naturaleza y los recursos para la generación de riqueza. Esta riqueza a su turno se distribuye en la

sociedad y permite el desarrollo y bienestar de los individuos y las instituciones.

El trabajo constituye también una fuente de conocimiento y experiencia, un medio de desarrollo de habilidades y un mecanismo de motivación, positiva o negativa, para el desempeño. Es en la ejecución de las tareas y en el contexto de las relaciones interpersonales en el trabajo donde se generan conceptos, creencias, actitudes, expectativas, valores e intereses que tienen una acción organizadora, facilitadora o inhibidora de los determinantes directos del desempeño en la tarea

En muchos casos el medio laboral compensa y provee lo que no proporciona la educación formal. De este modo, la experiencia ocupacional puede incidir directamente sobre los determinantes del desempeño y la productividad o puede, como en el caso de la familia y de la educación formal, crear ciertas condiciones o un marco de referencia cognitivo que facilita o dificulta, según el caso, la asimilación de los elementos requeridos por la eficiencia y la efectividad laboral. El desempleo y el subempleo subutilizan la capacidad humana que se ha desarrollado con la educación formal o con el trabajo y genera juicios de inequidad por subcompensación o sobrecompensación que, como lo muestra la teoría motivacional de la equidad, inducen actuaciones

dirigidas a reducir o eliminar los sentimientos adversos que provocan la percepción de la inequidad. Entre estas actuaciones se pueden mencionar la acción colectiva, la reducción del desempeño, la baja productividad, la baja calidad y otros comportamientos frecuentes indeseables. El trabajo es entonces una fuente de influencia directa sobre determinantes del desempeño, al crear un contexto que incide en ellos y condiciona la productividad individual.

B. Las Condiciones Culturales: Para efectos de estos conceptos trataremos hasta donde sea posible desagregar las condiciones sociales de las culturas como un ejercicio académico muy conveniente porque nos permite considerar con independencia cada elemento de la realidad. Tiene el inconveniente de distorsionar la realidad, que integra todos estos elementos de modo complejo, para dar la impresión de que se le está observando en toda su complejidad. A pesar de esta limitación analizaremos algunos aspectos de la realidad cultural que tienen un particular para la comprensión de los elementos de contexto que afectan indirectamente el desempeño y la productividad laboral. Toro y Cabrera (1985) Haciendo referencia a estos mismos conceptos, señalan que la cultura surge de la interacción de las personas de una comunidad y de sus relaciones con el medio ambiente físico, biótico y social.

Se pregunta Toro y Cabrera Y QUE ES LA CULTURA? Siguiendo la elaboración de la antropología la debemos considerar como una estructura integrada de conocimientos acerca de la realidad, creencias, valores, actitudes, normas que regulan la vida colectiva y demás productos materiales de la acción del hombre, inspirados en estos elementos de conocimientos, sentimientos y racionalidad. Estos elementos y componentes son asimilados por los individuos e incorporados a sus patrones de respuesta, de tal manera que se hace predecible y controlada la vida social.

1. Los Conocimientos: Constituyen un conjunto integrado de conceptos, elaborados y sostenidos colectivamente, acerca de la sociedad, de la naturaleza del hombre y de los medios apropiados para lograr propósitos socialmente aceptados. Estos conceptos generan en la interacción social y en el quehacer científico y cultural del hombre. Facilitan la homogeneidad y uniformidad de pensamiento, de expectativas y de reacciones de los miembros de la comunidad. También constituyen un marco de referencia que permite la comprensión y ayuda a dar sentido a los nuevos datos y hechos que enfrenta el hombre en su vida comunitaria y en su trabajo. Por esta razón influyen directamente en el desempeño y la productividad, crean un contexto y un marco de

referencia que da sentido a los datos relacionados con el rendimiento en la tarea y con el ambiente organizacional del trabajo.

2. Las Creencias: Toro (1992), señala que las creencias son conceptos acerca de diversos aspectos de la realidad, que no han sido sometidos a constatación y confirmación científica. Estos conceptos según nuestro punto de vista se sostienen por la acción social, la costumbre o la tradición y proveen explicaciones en relación con asuntos de la realidad que como dice Toro, la ciencia o el conocimiento socialmente validado no logran explicar. Como los conocimientos, también producen uniformidad y coherencia a la vida social y hacen altamente predecible el comportamiento de las personas. Conforman un contexto o marco de referencia que facilita la comprensión de los elementos de la realidad organizacional y laboral que se asocian al desempeño y la productividad laboral. Por esta razón se afirma que tienen una influencia indirecta sobre el desempeño, pues son condicionantes, pero no lo causan directamente.

3. Los Valores y Actitudes: Los valores son un tipo particular de concepto que se caracteriza por que contiene justificaciones y sustentación para actividades, costumbres o pautas de actuación relevante en una comunidad. Constituyen estructuras cognitivas

complejas muy integradas y estables y no necesariamente se soportan por conocimientos de origen científico, aunque podrían hacerlo. Proveen justificaciones y orientan las acciones, las preferencias y elecciones de las personas de manera consistente con su contenido.

También cumplen un papel integrador y regulador de las acciones de los miembros de una comunidad. Por la misma razón proveen contexto y determinan el desempeño y productividad laboral, pero no inciden sobre modo directo. En cuanto a las Actitudes estas consisten en la conjunción de tres elementos estrechamente articulados que afectan la razón, el sentimiento y la tendencia a la acción. Tienen pues un componente cognitivo o de representación, un componente afectivo que suscita preferencias y estados emocionales y un componente conductual que genera una tendencia específica a la acción. Se originan las actitudes en la vida de relación y tienen a uniformar y hacer predecibles las actuaciones sociales de los miembros de la comunidad, puesto que siempre se refieren a hechos situaciones o personas del medio social donde se desenvuelve el individuo. Como los demás elementos de la cultura, también ellas hacen parte del marco de referencia o del contexto en el cual se insertan y adquieren significación los determinantes del desempeño y la productividad laboral.

Los diversos elementos que conforman la cultura, y entre ellos los que nos hemos referido, tienen la propiedad de constituir estructuras de significación complejas y bien articuladas que regulan el pensamiento y la acción de los miembros de una colectividad. Estos conjuntos de conocimientos, creencias, valores y actitudes que se generan en la vida social de las personas conforman contexto de significación que facilitan comprender y encontrar sentido a los asuntos de la vida social, personal y laboral de ser humano. También imprimen direccionalidad y preferencias a las actuaciones de las personas en el trabajo. En este sentido constituyen diversos aspectos de la vida social general, no tienen capacidad de orientar y especificar el desempeño laboral, pero facilitan o entorpecen, según su contenido, la adquisición de los conocimientos, habilidades e intereses relevantes para el desempeño, además generan disposiciones y orientaciones hacia el trabajo.

Para concluir con estos aspectos Etzioni (1961) propone una tipología de las organizaciones centrada en el ejercicio de la autoridad. Describe entonces las organizaciones COERCITIVAS, en las que se aprecia un ejercicio autocrático de la autoridad, como los campos de concentración, hospitales mentales o instituciones correccionales. Las organizaciones UTILITARIAS, caracterizadas por un ejercicio de la autoridad racional-legal, basado en las retribuciones económicas. Las organizaciones

NORMATIVAS, se caracterizan por un empleo de valores y normas de actuación que regulan las relaciones, más que por la imposición de la autoridad como en los casos precedentes. También hay organizaciones con estructuras mixtas, consistentes en algún tipo de combinación entre las categorías referidas.

Describe Etzioni una orientación que denomina ALIENADA, consiste en que la persona no se siente a gusto ni experimenta compromiso con el trabajo y la empresa, pero debe permanecer en ella por razones de fuerza mayor. Este tipo de orientación es más afín a la organización de carácter coercitivo. La orientación CALCULADORA describe a la persona que se involucra en la empresa y en el trabajo en la medida en que esto le representa algún tipo de beneficio, particularmente económico. La orientación MORAL describe personas comprometidas con el trabajo y con la organización, por el valor intrínseco y la trascendencia que le concede a los objetivos de la empresa o al trabajo mismo.

Las orientaciones descritas por Etzioni muestran actitudes, valores y disposiciones generales de las personas que no determinan su desempeño laboral, pero que sí disponen al individuo para pensar, sentir y reaccionar más en un sentido que en otro. Estas disposiciones generan sensibilidad en relación con unos aspectos del trabajo e insensibilidad o

indisposición en relación con otros, haciendo a la persona más o menos dispuesta hacia el trabajo, pero sin determinar niveles de eficiencia o efectividad particulares, lo que corresponde a los determinantes directos para el desempeño y la productividad.

4. Las Condiciones Demográficas. Antes de hacer cualquier consideración acerca de su sentido y papel en relación con el desempeño laboral, debo aclarar que ellas influyen en los determinantes del desempeño laboral por el sentido que le dan las condiciones sociales y culturales, no por su misma naturaleza. En estudios, investigaciones y análisis se suelen incluir dentro de esta categoría condiciones de las personas como sexo, la edad, el estado civil, la raza, la incidencia de morbilidad y mortalidad en la población, la esperanza de vida al nacer y los fenómenos de crecimiento poblacional. Todas estas variables permiten una comprensión de ciertos aspectos de la realidad cuyo conocimiento es indispensable para llevar a cabo la planeación social y del estado, en particular en lo tocante a la provisión de servicios públicos, como educación, la atención médica y hospitalaria, la provisión de energía eléctrica, acueducto, la planeación del crecimiento de las ciudades, y demás acciones del estado y de los particulares que ofrezcan bienes y servicios a la comunidad.

Algunas de estas variables tienen capacidad de determinar el desempeño o de servirle de contexto y determinantes directos. Condiciones como la edad, el sexo, el estado civil o la raza suelen tener una influencia indirecta, no tanto por ellas mismas, sino por su asociación con variables sociales o culturales. Casos típicos de esta asociación entre condiciones son la discriminación en el empleo de personas de raza negra y la discriminación laboral de la mujer en nuestro país. Reiteradamente se ha constatado que la mujer se le pagan salarios inferiores a los de hombres que efectúan trabajos similares o iguales. En nuestro medio es poco estudiada la historia de la mujer trabajadora de clase socioeconómica media y baja, frecuentemente sujeta a discriminación salarial, laboral con bajos niveles de educación y con una doble jornada de trabajo asalariado y trabajo doméstico.

Este complejo de situaciones adversas gravitan alrededor de su condición de mujeres, pero son los valores culturales y la organización social del trabajo los que le dan sentido a variables demográficas, como el sexo o la edad y generan estos fenómenos sociales difíciles de analizar. La EDAD, los valores y la organización social influida por ellos, dan cuenta también de situaciones de marginalidad y discriminación, ya sea en perjuicio de las personas de edad avanzada (hasta 35 años) o de los jóvenes. La RAZA, se considera que en nuestro país no existe discriminación de esta

naturaleza, sin embargo nos encontramos que lugares como, Colón, Darién, Curundú, Chorrillo, etc. se encuentran grandes grupos corrientemente de raza negra o mulatos, engrosando las filas de desempleados o empleados en trabajos manuales no calificados, como ocurría en la época de la esclavitud. Obviamente que estos hechos no se deben exclusivamente a su condición racial, sino también a su escasa o nula educación, desunión familiar, drogadicción, explicada en parte por su estado de marginalidad social y económica. El ESTADO CIVIL, es también objeto de discriminación a través de los valores y de la organización social. No conozco si en nuestro medio se hayan realizado investigaciones o estudios en los que se analice esta realidad, pero es frecuente encontrarnos en la vida diaria que se niegan posibilidades laborales a mujeres casadas, principalmente por el ausentismo y los costos productivos asociados a la maternidad.

Por último es interesante una variable, citado por Parra (1984) en cuanto a los aspectos demográficos llamada LAS CONDICIONES NUTRICIONALES y expresa que la carencia nutricional en Colombia, afecta al 77% de la población menor de cinco años y que por consiguiente una buena parte de la población joven padece las secuelas biológicas y psicológicas de la desnutrición infantil. La realidad nutricional de la población crea ciertas desventajas biológicas, en el caso

de Colombia y añadimos nosotros que igual situación en nuestro país, aunados a las situaciones de marginalidad, a los valores y a la estructura social y política, constituyen un marco de significación que condiciona las reacciones, los sentimientos y expectativas del hombre en relación con el trabajo, y al mismo tiempo incide sobre el desempeño.

La realidad demográfica de las personas es objeto de valoración y por tanto recibe un trato particular en la estructura y la organización de la sociedad y en el trabajo. Esta interpretación de las condiciones demográficas a través de la cultura y de la acción social genera situaciones reales y objetivas que facilitan o también restringen y marginan a las personas, limitando o favoreciendo la acción que determinan el desempeño laboral

C. La Personalidad: La estructura de la personalidad, constituye un agente de integración dinámica, en la persona, de las condiciones sociales, culturales y demográficas.

1. Estructura y Personalidad: Toro (1985) señala la personalidad como una estructura compleja y dinámica que permite al individuo desarrollar relaciones estables y adecuadas a las condiciones y circunstancias de su ambiente. La personalidad es un

concepto que han desarrollado muy bien los psicólogos para referirse a esa unidad integradora que caracteriza a las personas. Unidad que le permite permanecer la misma ante estímulos y condiciones externas diversas, ante conceptos, afectos y habilidades diversas que conviven integrados en su interior, que le permiten también mantener coherencia, estabilidad e identidad a pesar de cambios internos y externos.

2. Personalidad y desempeño Ocupacional:

Tal y como lo anotamos anteriormente, las condiciones sociales, culturales y demográficas constituyen aspectos importantes de la realidad externa. Esta realidad afecta las condiciones internas de las personas y sus posibilidades de respuesta, no mediante automáticos instintos, como ocurre como los animales inferiores, sino gracias a la capacidad de incorporar a su estructura interna de conocimiento, habilidad y motivación de los insumos provenientes de las condiciones externas. Los conocimientos, habilidades y motivación, determinan el desempeño ocupacional, son aspectos diferentes que logran integración y coherencia gracias a ese principio integrador que constituye la personalidad. Queremos destacar ahora con algunos ejemplos prácticos lo que acabamos de afirmar. Si el hombre funciona como una unidad y también constituye una unidad funcional y dinámica con su medio, esto

debe tenerse en cuenta para toda decisión o gestión administrativa que pretenda tener influencia en el desempeño laboral de las personas.

En nuestra experiencia profesional hemos tenido la ocasión de presenciar gran cantidad de hechos como los siguientes:

- Empresas con políticas que no lideran ni orientan la acción de las personas.
- Empresas con políticas bien definidas y divulgadas que al poco tiempo de su puesta en vigencia no son recordadas, aun por personas de la alta gerencia.
- Normas y reglamentaciones, debidamente formalizadas, que no se cumplen, y con las que toda la gente coincide en estar de acuerdo y en reconocer su importancia.
- Metas de trabajo que se describen en memorandos pero que no logran involucrar a quien la debe ejecutar y tampoco, a veces, a quien las propone.
- Acuerdos y compromisos que se establecen en comités y grupos de trabajo, que dejan de tener efectos sobre las actuaciones de las personas comprometidas, una vez se sale de la reunión.
- Instrucciones que no se cumplen.

Como éstas hay muchas otras realidades de la vida empresarial que tienen en común la aparición de circunstancias externas que contra de lo esperado, no logran tener efecto evidente en las actuaciones de las personas, es decir de su desempeño.

CAPITULO II. EL DESEMPEÑO OCUPACIONAL Y PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL

A. Conceptos de Desempeño Ocupacional: Para entender en toda su dimensión este concepto es importante referirse al hombre por su condición de ser actuante, de ser ejecutor y transformador de las circunstancias que lo rodean, tanto física como sociales, y de su propio conocimiento y habilidad. Por esta razón nos parece importante declarar que concebimos al hombre como un ser profundamente complejo que sólo puede ser analizado en una perspectiva multidimensional, que no podemos tratarlo como un recurso si no queremos correr el riesgo de manejarlo como una cosa, como se manejan los recursos económicos o financieros o físicos. Sabemos que el hombre es un ser biológico complejo, el más complejo que conocemos en la naturaleza, es también un ser racional, el único que posee una capacidad de generar, retener y modificar el conocimiento sobre sí mismo y sobre el mundo que lo rodea. De igual manera asumimos que el hombre es un ser actuante, que se comporta, transforma la realidad, aprende, procesa y produce resultados. Es en este último aspecto que centraremos el concepto de desempeño ocupacional.

Usualmente las empresas desarrollan procesos de reclutamiento y selección de personal que les permiten escoger en el medio las personas con las cualidades y requisitos exigidos por los puestos de trabajos. Esto ocurre porque las empresas quieren asegurarse de que las acciones laborales de cada persona se realizan en los términos especificados por las normas, técnicas y procesos de trabajo. De no ocurrir estas situaciones de las acciones individuales a las demandas del trabajo ninguna empresa podría ejecutar sus procesos productivos ni obtener los resultados esperados y tampoco sobrevivir en el mundo competitivo. La dinámica y la capacidad de acción empresarial se derivan de las personas. Ningún recurso utilizado posee esta potencialidad, si bien los recursos financieros, económicos, tecnológicos, son al mismo tiempo indispensable, ninguno de ellos proporciona a la empresa la capacidad de acción inteligente y planeada que deriva de las personas.

La eficiencia y la efectividad organizacional son el producto de la utilización racional de diversos recursos, pero, solo el ser humano es capaz de hacer uso racional de recursos y de discernir acerca de las calidades y oportunidades en la aplicación de recursos. Las organizaciones que logran altos niveles de calidad del desempeño en sus empleados pueden esperar niveles adecuados de rendimiento y productividad, contando naturalmente con la presencia de los recursos

indispensables. De acuerdo con lo anterior no son las organizaciones las que actúan, son las personas en las organizaciones las que comunican al ente social su carácter actuante a través de su desempeño ocupacional. Esta realidad obliga al estudio serio y profundo de las actuaciones ocupacionales del hombre, si la administración quiere encauzarlas en beneficio de la productividad y de la supervivencia organizacional. A la sociedad en general le interesa grandemente la productividad y la supervivencia de la empresa, cuando esto ocurre se genera empleo y obtiene la comunidad bienes y servicios de toda índole, sin ellos sería muy difícil, por lo menos, la supervivencia y continuidad de la vida colectiva y por ende de la sociedad.

Dentro de los compromisos y obligaciones de una empresa con la comunidad se debe mencionar también el imperativo de la calidad. Todo consumidor y usuario de los bienes y servicios que proporciona una empresa tiene el derecho legítimo a obtener el bien o la satisfacción que se supone proporciona lo que adquiere y por lo que ha pagado una cantidad específica de dinero. Tal y como se ha dicho, asumir la responsabilidad social de la calidad es algo que demanda aplicación de recursos de toda índole, pero principalmente el compromiso, la intención y la acción eficiente de las personas en la empresa. Saber como estimular ese compromiso y como aplicar las actuaciones ocupacionales

de las personas al logro de la calidad es algo posible cuando logremos explicarnos suficientemente la naturaleza de las actuaciones laborales del hombre.

Para lograr sus propósitos de eficiencia, de calidad, de rentabilidad, de supervivencia, las empresas acostumbran desarrollar procesos administrativos que buscan afectar y regular el desempeño del personal. Corresponden a esta categoría de procesos la selección del personal, la capacitación, la promoción, los sistemas de compensación y de incentivos, los esquemas motivacionales, los esquemas de carrera ocupacional y la evaluación de desempeño, entre otros. Es importante que todos estos mecanismos administrativos existan y operen adecuadamente, su buen funcionamiento depende de las bondades de su diseño y del uso justo, oportuno y técnico. En nuestro concepto su éxito depende también de la calidad del conocimiento y comprensión del desempeño ocupacional. En la práctica administrativa existe una cierta diversidad de concepciones y definiciones de lo que es el desempeño ocupacional. Antes de conocer cuales son estas definiciones, sería prudente destacar ciertos aspectos que consideramos que no es desempeño ocupacional, tal y como lo señala Toro (1984), como lo son, la iniciativa y la creatividad como indicadores de buen desempeño. La confusión sigue señalando Toro, radica en que estos términos no

describen acciones o actuaciones laborales sino más bien atributos, es decir, cualidades personales complejas que pueden o no estar asociadas al desempeño en un cargo específico. Por consiguiente la medición y evaluación de estas cualidades suele ser un proceso complejo que demanda el empleo de conceptos y métodos y psicología que en la mayoría de las veces no están al alcance de un administrador de una empresa.

Que sentido tendría, por ejemplo que se valorara o se pretendiera observar la iniciativa de un empleado de un cargo diseñado para ejecutar un proceso repetitivo, su resultado o el proceso de producción. Concordamos con Toro que esto ocurre, porque se confunde los atributos personales con el desempeño. Es importante apuntar otros aspectos que señala Toro, que muchas veces se suelen utilizar como indicadores del desempeño, los términos responsabilidad, cooperación, interés por el trabajo y sociabilidad. Al igual que los otros, estos conceptos describen atributos, cualidades personales que podrían estar asociadas al desempeño en un cargo particular, pero no son el desempeño. Su inclusión en un sistema de evaluación del desempeño puede generar errores de apreciación y juicios de inequidad, por dos razones: La primera: por confusión de la causa con el efecto y la segunda: por pretender calificar en la persona atributos que no necesariamente

demanda el puesto de trabajo que desempeña. Como verán resulta interesante estos ejemplos con los cuales se podría ilustrar el hecho de la falta de claridad sobre la naturaleza del desempeño ocupacional y sobre todo de nuestra cultura administrativa que en estos menesteres tiene muy poca experiencia, tanto es así que de 1972 que se aprobó el Código de Trabajo en sus disposiciones sobre los despidos justificados que establece el Artículo 213 en su numeral 16, se señala que la falta notoria de rendimiento calificada de acuerdo con sistemas y reglamentos concretos de evaluación previamente aprobados por Ministerio de Trabajo, a la postre no se ha despedido trabajador alguno por la falta de estos sistemas de evaluación de desempeño en nuestra empresa.

En esencia el desempeño es una acción orientada a un resultado. Por tratarse de una actuación del hombre es algo observable, ya sea como acción o conjunto de acciones que se captan mediante los sentidos o a través de los resultados que la acción produce. Es entonces el desempeño una realidad observable, medible y dinámica. Su carácter dinámico radica en que el desempeño es acción, es una secuencia de acontecimientos conductuales perceptibles producidos por la persona, es articulación coherente de ciertas acciones humanas necesarias para alcanzar un resultado.

El desempeño no es el resultado hacia el cual se dirige la acción. Una cosa es la acción y otra el resultado, sin embargo, lo que llamamos desempeño no es cualquier tipo de acción humana sino sólo aquella dirigida intencionalmente a la obtención de un resultado, es acción con un propósito consciente. Obviamente que una comprensión acertada del desempeño sólo es posible cuando se tienen en consideración las condiciones y circunstancias que rodean la acción. Dentro de toda esta gama de acotaciones nos permitimos aportar una definición de desempeño Toro (1985), "El desempeño es una acción o conjunto de acciones de una persona, dirigida a la obtención de un resultado específico o conjunto de resultados, que tiene lugar en un momento particular y está acondicionado por un conjunto de factores que conforman su contexto". Esta definición se refiere al concepto de desempeño en general, ahora bien nuestra preocupación estriba en el concepto de desempeño ocupacional y la diferencia entre este último, lo conceptuamos como una modalidad de desempeño humano que ocurre en un marco laboral, que está muy determinado por normas, regulaciones, restricciones, instrucciones, expectativas de otros, exigencias tecnológicas y económicas, criterios de eficiencia, incentivos, ciertos recursos o ayudas necesarias para asegurar la calidad de la relación del desempeño. En consecuencia después de todo este análisis concluimos que el desempeño ocupacional se refiere a lo que señala Toro

(1992): Las actuaciones laborales, que realiza una persona para dar cumplimiento a las especificaciones de cada una de las tareas que conforman un puesto de trabajo.

1. Habilidades y El Desempeño: Toda aquel que funja como administrador de las condiciones laborales del individuo necesitan conocer las causas de eficiencia y de la efectividad laboral de las personas. Este conocimiento permite la incidencia en él y afectarlo, sin lesionar la dignidad ni la integridad de las personas. En nuestra experiencia profesional hemos visto muchos ejemplos de personas, con amplias posibilidades de contribución en el trabajo, subutilizadas y desalentadas en su interés a causa de Jefes y gerentes que desconocen la influencia de los factores que regulan el desempeño ocupacional.

Podemos entender la inteligencia o habilidad como un mecanismo complejo que desarrolla el hombre en su interior y que lo habilita para mantener su supervivencia, ya sea por adaptación a las condiciones ambientales que lo rodean o por cambio de esas condiciones. La habilidad es entonces una variable que interviene en la relación con el desempeño ocupacional, es participe en su determinación, ahora bien también intervienen otras variables como el conocimiento y la motivación. Para concluir, las habilidades están representadas por las

ejecutorias de asimilación de la realidad y de respuestas adaptativas, se convierten en una realidad dinámica y visible a través de la acción que inspiran y regulan, en la elaboración racional se operacionaliza y representa la acción antes de ser ejecutada efectivamente. Como consecuencia del papel que juegan las habilidades en el comportamiento, los aciertos o fallas que se aprecien en el desempeño ocupacional se explican en buena parte por el grado de desarrollo que una persona ha logrado en la habilidades asociadas a ese tipo de desempeño.

2. Concepto de Aptitud, Capacidad y Habilidad:

Una cosa es desempeño, y otra es la habilidad que lo determina y específica. Muchas veces para fines prácticos se acostumbra a hablar de aptitudes, habilidades, capacidades o destrezas para hacer referencia a elementos específicos de la inteligencia que determina y regulan el desempeño. Una aptitud es en nuestro concepto una condición personal, de carácter racional, que habilita a quien la posee para ejecutar con eficiencia acciones específicas. En cuanto a la capacidad la utilizamos en una forma popular para referirnos a la aptitud. En nuestra opinión los dos términos se refieren a lo mismo. Stephen P Robbins (1987), se refiere a la habilidad como la capacidad individual de efectuar las tareas de un puesto de trabajo. Es una evaluación actual de lo que puede hacer. Las capacidades globales del individuo están en

esencia, compuestas de dos conjuntos de destrezas: intelectuales y físicas.

En esta exposición se ha venido utilizando el término habilidad como equivalente al de destreza y al de aptitud, pero vale la discusión para precisar sus semejanzas y diferencias. Para efectos del presente trabajo me permito utilizar la expresión habilidad porque nos parece que, además de facilitar la exposición, nos permite referirnos a esos aspectos concretos y específicos del desempeño ocupacional que reflejan dominio de la asimilación y de las respuestas adaptativas. En conclusión usaremos el término habilidad con la intención de manifestar tanto la capacidad intelectual y la física.

3. Los Modelos Multifactoriales: Como referencias hemos tomado los estudios de dos investigadores Guilford (1967) y Fleishman (1984). Se habla de modelo factorial porque sus unidades de análisis son factores, esto es variable de aptitud conformadas por los elementos comunes. Para Guilford la inteligencia es el hecho del procesamiento de la información por parte de un organismo viviente. Y es información todo aquello que discriminan los organismos vivientes. Una aptitud o habilidad, como ya hemos mencionado, es la conjunción particular de una operación con un contenido y un producto.

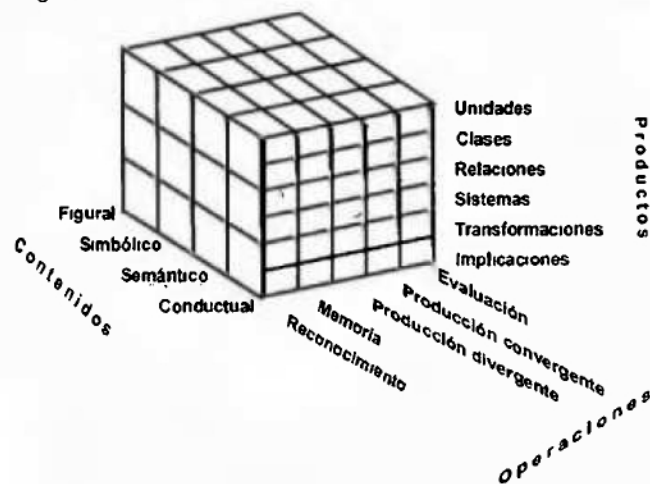
Guilford nos presenta un modelo de la estructura de la inteligencia, donde define el concepto de operación, como un proceso o actividad intelectual que el organismo, la persona, realiza con la información: El autor identifica cinco categorías, así: Conocimiento: Comprensión, entendimiento o descubrimiento de información en varias formas. Memoria: Se refiere a la fijación o retención de información con el propósito de evocarla posteriormente en su ausencia. Producción Divergente: Es la generación o creación de información diversa, abundante y lógica, a partir de un dato o fuente única de información. Producción Convergente: Es el inverso del concepto anterior. Es la obtención de resultados únicos, lógicos o aceptados convencionalmente, a partir de información abundante y diversa. Evaluación: Consiste en la elaboración de juicios o decisiones acerca de la identidad, totalidad, compatibilidad, congruencia o consistencia interna de algo, con base en una comparación entre un criterio o norma o un hecho cualquiera al que se refiere tal criterio o norma.

El modelo en forma de cubo, tiene además otros componentes como lo son: Contenidos, que se refiere a tipo o clases de información que se diferencian entre sí por razones sustantivas y no de formas. (Figural, simbólico, semántico y conductal). El Producto, que representan la apariencia o las formas particulares que toma la información luego del

procesamiento que la persona hace de ella. (Unidades, clases, relaciones, sistemas, transformaciones e implicaciones).

MODELO DE ESTRUCTURA DE LA INTELIGENCIA: Según Guilford:

Figura I



Hay que señalar algunas críticas que se le han formulado a este modelo de aproximación teórica. Una de ellas consiste en que las habilidades que propone no han surgido del análisis de la realidad, es decir, de la observación de las actuaciones concretas del hombre en condiciones también reales y específicos. A pesar de los señalamientos, el modelo ha logrado mostrar su gran consistencia y lógica interna y su mérito cuando en la actividad profesional práctica se recurre a él para la solución de problemas de selección o clasificación de personal, entre otros. Por lo pronto tenemos que añadir en relación con la comprensión del

desempeño ocupacional, es que el modelo, presenta un sin número de habilidades que propone y su definición precisa y bien delimitada, permiten identificar modos de actuación claros y concretos, a través de los cuales se manifiesta cada habilidad. De esta manera se hace muy fácil, para quien conoce el modelo, analizar aspectos sutiles del desempeño en general y del desempeño ocupacional de los trabajadores.

Fleishman (1975, 1984): Después de muchos años de investigación con test de inteligencia y análisis factoriales, como lo hiciera Guilford, Fleishman logra formular 52 factores de habilidad. Su propuesta tiene varias particularidades que lo diferencian de Guilford en su aproximación. Ante todo, orientó su trabajo en la dirección de encontrar y definir unas pocas categorías de habilidades que fueran independientes, útiles y prácticas para describir el desempeño en una amplia variedad de tareas. Clasificó y analizó muchas tareas en medios laborales tratando de encontrar las habilidades y destrezas fundamentales que expliquen el éxito en tales tareas. Fleishman concibe la habilidad como una capacidad general del individuo relacionada con el desempeño en una variedad de tareas. Y la destreza con la eficiencia en el desempeño de una tarea o grupo de tareas. La destreza puede englobar una o varias habilidades.

B. El Puesto de Trabajo y el Desempeño:

1. Concepto de puesto de trabajo: Como ocurre con todos los conceptos, no hay unanimidad entre los analistas acerca de lo que se entiende por un puesto de trabajo. Es más en la abundante bibliografía relacionada con los recursos humanos hay muy poca literatura que nos indique claramente en que consiste un puesto de trabajo. Sin embargo para algunos consiste en el agrupamiento de funciones o tareas, más o menos específicas, que asignan a un funcionario. El puesto define entonces un conjunto de responsabilidades para quien lo ocupa. Para nosotros esta definición no es muy satisfactoria puesto que sólo hace referencia a una lista de responsabilidades o funciones, sin, importar la congruencia o compatibilidad entre ellas, sin tener en consideración los insumos, la organización de las tareas, las secuencias y condiciones en que la tarea se puede ejecutar con eficiencia y los resultados que se deben producir, como consecuencia de la ejecución integral de la tarea o función. Se diría que los puestos conformados con este enfoque suelen presentar fallas de diseño con efectos negativos importantes sobre la eficiencia, la efectividad, la motivación y la satisfacción. Concebimos que la definición de un puesto de trabajo en términos de tareas o funciones es más una descripción parcial que una formulación integral y comprensiva.

Hay quienes coinciden el puesto de trabajo como una posición en la estructura jerárquica. En estas estructuras existen diferentes posiciones, cada una con poderes y privilegios asociados diferencialmente, de modo que ocurre una desagregación de los puestos de trabajo en función de los poderes o atribuciones concebidos y de los privilegios de que pueden disfrutar quienes los ocupan. Esta comprensión del puesto de trabajo se queda corta porque no muestra la naturaleza de la acción que en él se debe ejecutar. Tampoco tiene en consideración, como en el caso anterior, realidades importantes como los aspectos técnicos de la tarea, los aspectos sociales y las implicaciones que para la eficiencia y la efectividad de la organización pueden tener las actuaciones del ocupante del puesto. En otra perspectiva se considera el puesto de trabajo como la enumeración y descripción de requisitos o condiciones personales que debe satisfacer el trabajador. Consideramos que esta definición se aproxima de una forma muy importante porque muestra los componentes físicos y psicológicos asociados al desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Para ciertos industriales y empresarios, consideran el puesto de trabajo como una posición que hace parte del sistema de valoración de cargos de una empresa, es la casilla que ocupa una persona dentro del organigrama de una organización, es el lugar que ocupa una operaria de una máquina y un poco más informal se dice que el puesto de trabajo es el conjunto de órdenes o instrucciones que se dan

a un trabajador. Para concluir estas definiciones de cómo se concibe el puesto de trabajo lo haremos dentro del concepto de ergonomía, porque recoge una definición más elaborada, integradora y comprensiva de un conjunto de factores importantes

Para tal efecto en vez de puesto de trabajo se le denominará, la estación de trabajo, ya que es así como se le denomina en esta disciplina. Estrada (1985), "La estación de trabajo, es aquel espacio físico donde se ejecuta un conjunto de actividades del proceso productivo, con un principio y un fin ampliamente definido". Los siguientes son los componentes de la estación de trabajo:

- El trabajador
- El acceso a la estación
- Los controles para comandar la operación
- Los mostradores (Instrumentos de medidas) para informar al trabajador
- Los factores ambientales
- El método para realizar el trabajo
- La tecnología del proceso productivo
- La organización del productivo
- La organización del espacio
- La jornada y el ritmo del trabajo

- El mantenimiento
- El control de factores de riesgo

Como se aprecia, el énfasis se da a las condiciones físicas externas y a los equipos y maquinarias asociadas al trabajo. A nuestro juicio el puesto de trabajo es el punto de intersección donde se encuentran dos realidades complejas e interdependientes, el trabajador y la organización. En el puesto de trabajo la empresa se hace concreta y específica para el trabajador y fuera de él la organización o la empresa no son más que un concepto.

2. Dimensiones Analíticas del puesto de trabajo:

Al respecto analizaremos ciertos aspectos que consideramos importantes de cada una de las dimensiones, sin caer en situaciones exhaustivas o inventariar las múltiples realidades que pueden ser incluidas en cada una de ellas.

Dimensiones Tecnológicas del puesto de trabajo: La realidad tecnológica en la empresa tiene una influencia grande en otras realidades, como en los asuntos económicos y financieros, en los asuntos organizacionales, administrativos y en el desempeño ocupacional de las personas. La dimensión tecnológica del puesto de trabajo está

constituida por el conjunto de condiciones que definen la manera de efectuar las tareas, operaciones o procesos asignados a un puesto de trabajo. Se presume entonces que estas condiciones están allí especificadas y determinadas por razones de eficiencia. Es importante señalar que dentro de las condiciones tecnológicas del puesto de trabajo una serie de aspectos que ilustran de una mejor forma como se incorpora esa realidad tecnológica de la empresa, para especificarlo y determinarlo. Algunos son esos aspectos que hemos recopilado:

- Los modos definidos para la ejecución de cada una de las tareas u operaciones asignadas al puesto. Es decir, los métodos de trabajo.
- Las normas que especifican operaciones, cantidades, calidad, precauciones o acciones correctivas.
- Los criterios científicos o técnicos que definen pautas de actuaciones u opciones más eficientes, sin llegar a ser normas de estricto cumplimiento.
- Los equipos y máquinas requeridos para movilizar los insumos, los productos o para realizar partes del proceso o el proceso de transformación en su totalidad.

- También los métodos, las normas, los criterios o los procesos relacionados con el trato y la acción sobre las personas, sean estos empleados, clientes, proveedores o usuarios

Los anteriores aspectos definen la presencia directa de la tecnología en el puesto de trabajo, determinando cómo, cuándo, dónde y con que elementos debe realizarse la tarea. Pero la tecnología empleada por una empresa también suele tener otros efectos sobre el ambiente de trabajo, que terminan afectando tanto el comportamiento del trabajador como las relaciones de adaptación en la organización. Así, pues, las especificaciones tecnológicas de la tarea, sostenemos nosotros, determinan modos particulares de actuación, en consecuencia ejercen control sobre el comportamiento ocupacional, lo regulan, lo limitan y lo especifican, en unos puestos de trabajo más que en otros, pero siempre produciendo estos tipos de efectos. Y por último en la medida en que lo especificado para la tarea sea atractivo, variado, permita autonomía y responsabilidad, presente ciertos retos o sea positivo y simple, en esa misma medida se verá afectado el interés o la motivación del trabajador por la tarea y, por consiguiente, las posibilidades de una actuación laboral eficiente.

La Dimensión Organizacional del Puesto de Trabajo: El puesto de trabajo usualmente forma parte de una estructura de la organización que cuenta con muchos otros puestos organizados y articulados de tal modo que se puedan lograr resultados colectivos a partir de acciones diversas de trabajadores que se aplican a tareas aparentemente independientes y sin relación. La organización surge por la necesidad de coordinar y articular esfuerzos, tareas y procedimientos diferentes y de hacer predecibles las acciones de todos los que participan en la empresa. Gracias a la organización, a cada persona corresponde una tarea o conjunto de tareas específicas. Todos los trabajadores hacen tareas diversas que convergen hacia un mismo objetivo o resultado, las diversas actividades se efectúan en un momento u oportunidad apropiados. Es decir, se da uniformidad y armonía en medio de la diversidad. Estos son efectos de la organización del trabajo. Para que esto ocurra es necesaria la presencia de ciertos fenómenos que tienen un carácter regulador, con influencia sobre las acciones de los trabajadores y sobre la coordinación. Se trata de la autoridad y la jerarquía.

Dimensión Económica del Puesto de Trabajo: Por su vinculación a la empresa y por su ubicación en un puesto de trabajo particular, el hombre obtiene una retribución. Generalmente la retribución se define en términos de una suma diaria, semanal o mensual que se entrega al

trabajador, luego de las deducciones impositivas o convenidas a que haya lugar.

3. Otras Dimensiones: Existen otras dimensiones del puesto de trabajo que consideramos necesarias tomarlas en cuenta para un contexto más integral y de comprensión.

La Dimensión Social: El trabajo se ha constituido en una actividad de carácter organizacional. Todos recordamos la situación del artesano que realizaba su tarea solo, independiente y con toda autonomía para decidir sobre las materias primas, los procedimientos de trabajo, los métodos, las herramientas y la presentación final del producto, son partes del pasado. La realidad actual es bastante diferente, el trabajo es ahora organizacional, es decir, se realiza en medios empresariales y con frecuencia en grandes empresas que tienen la capacidad económica para adquirir y mantener tecnologías intensivas en capital, usualmente costosas. El trabajador hace parte de engranajes productivos, jerárquicos y sociales que le delimitan su campo de actuación y de decisión.

En general, la dimensión social del puesto de trabajo, lo conceptuamos, dentro de un conjunto de eventos y realidades colectivas que dan

especificidad al ambiente laboral, a la tarea y se imponen al trabajador, demandándole desarrollar conceptos, habilidades e intereses más o menos afines a la tarea y con efecto sobre la eficiencia, la efectividad, la satisfacción y el clima laboral.

Dimensión Personal: En verdad las dimensiones anteriores incluyen elementos de la realidad externa, objetiva y visible que delimitan y especifican el puesto de trabajo. Constituyen la estructura y el diseño del cargo. Por su parte la dimensión personal involucra el conjunto de variables que aporta el trabajador en el puesto de trabajo. El trabajador trae consigo una serie de conceptos, habilidades, motivación, experiencia, rasgos de personalidad, creatividad, competitividad, inseguridad, etc., además trae consigo una serie de derechos que tienen que ser respetados y considerados, como el derecho a recibir un trato justo, a recibir una remuneración equitativa de igual trabajo, igual salario, a ser tratado con respeto, a ser reconocido por sus esfuerzos y contribuciones, a que no se le quiten u oculten sus méritos.

C. Productividad Organizacional y el Individuo:

1. Productividad de la empresa: La noción de productividad tiene sentidos diferentes cuando la consideramos desde el punto de vista del rendimiento organizacional o desde el punto de vista

del rendimiento individual. En términos económicos podemos definirla como la proporción existente entre los resultados obtenidos (productos o servicios) y los recursos aplicados a su obtención. Para tal fin se podría aplicar la fórmula siguiente:

$$\text{Productividad: } \frac{\text{Resultados totales obtenidos}}{\text{Resultados totales utilizados}}$$

Otra forma de expresar la misma situación sería:

$$\text{Productividad: } \frac{\text{Efectividad}}{\text{Eficiencia}}$$

Un índice de productividad es una medida relativa que sólo tiene sentido cuando se le compara con otra medida para obtener una relación de aumento o disminución o equivalencia. Bain (1982), considera que una medida de productividad debe tener dos dimensiones para que sea realmente útil e ilustrativa del fenómeno al que se refiere: dirección y magnitud. La dirección indicará si entre el periodo base (anterior) y el periodo presente ha ocurrido un aumento, disminución o ningún cambio. La magnitud mostrará el tamaño del cambio. Bain propone el siguiente procedimiento para obtener un índice de productividad.

- La suma de los resultados totales obtenidos en el presente, dividida por la suma de los resultados obtenidos en el período base provee de un INDICE DE EFECTIVIDAD o eficacia.
- La suma de los recursos totales aplicados en el período presente, dividida por la suma de los recursos aplicados en el período base, proporciona, un INDICE DE EFICIENCIA.
- La productividad para el período presente, se obtiene dividiendo el índice de efectividad por el índice de eficiencia.

Un índice de productividad de esta forma constituye una herramienta gerencial fundamental. Permite apreciar si se han logrado los resultados previstos, para un período dado, dentro de un plan y también muestra la eficiencia con que se han alcanzado esos resultados.

2. Productividad del Trabajador: Por todos es conocidos que el desempeño puede analizarse como eficiencia y los resultados en términos de eficacia. De este modo podemos afirmar entonces, que como en el caso de la empresa, la productividad de una persona en el trabajo es una proporción de su actividad en relación con su eficacia. Siendo así nos atrevemos a formular la productividad del trabajador como:

$$\text{Productividad del trabajador: } \frac{\text{Efectividad personal}}{\text{Eficiencia personal}}$$

Siendo en este caso la efectividad personal con la obtención de los resultados que se ha propuesto una persona. En la perspectiva de la empresa y de su administrador, se trata del logro efectivo de las metas o resultados que se le han asignado a un trabajador. Los resultados que interesan a la empresa pueden no ser del interés del trabajador, lo que interesa al trabajador no necesariamente es de interés de la organización.

3. Eficiencia Personal y Productividad

Individual: En un sentido de analogía al de eficiencia organizacional, la eficiencia personal o del trabajador, se refiere a la cantidad, calidad, frecuencia, costo, medios empleados, por la persona para lograr un resultado particular. Mayor eficiencia habrá en la medida en que hayan requerido recursos y medios de más bajo costo, por menos tiempo y con menor esfuerzos y desgaste, para alcanzar un resultado deseado. Un mismo resultado puede lograrse con mayor o menor eficiencia.

En este sentido se encuentran importantes diferencias individuales, hay personas más eficientes que otras. En cuanto a la productividad

individual: de acuerdo con un criterio más economista, es la proporción existente entre los resultados obtenidos y los recursos consumidos. En esta perspectiva de lo que es este análisis del desempeño la noción de productividad es más amplia, más comprensiva y más integral. Consiste un logro cabal de un resultado, a partir de la aplicación de un desempeño particular a la utilización y transformación de recursos o insumos necesarios. Con lo anterior queremos enfatizar en la idea de que la relación entre el desempeño de las personas y los resultados organizacionales está afectada directamente por la presencia, ausencia, grado y calidad con que se hallen presentes los recursos necesarios para la productividad.

D. Aspectos Administrativos y su Influencia en el Desempeño y la Productividad:

1. Diseños de la tarea: Que tan complejo o sencillo puede ser el diseño de una tarea, en que podamos estar tan seguros de que el que la va a ejecutar es precisamente el idóneo para tal fin. La utilidad de conocer métodos y procedimientos para descripción de tareas e inventario de requerimientos de los puestos de trabajo consiste en que estas actividades son insumos necesarios para los procesos de diseño y rediseño de puestos de trabajo, evaluación de

cargos, selección de personal, estudio de necesidades de capacitación y también evaluación de la capacitación, evaluación del desempeño y programas diversos de productividad. Existen diversas formas de conceptualizar la tarea. Una definición la considera como una situación compleja capaz de activar el desempeño dirigido a resultados de un trabajador.

Fleishman (1984) afirma que la tarea es un subconjunto crítico de condiciones antecedentes, de las cuales es una función el desempeño. Estas definiciones destacan claramente el carácter específico de la tarea. Es, ante todo, una realidad externa a la persona, es una realidad establecida en función del logro de alguna meta. La tarea es algo distinta del desempeño del trabajador, en este contexto específica el debe hacer en el puesto de trabajo, cuando el desempeño en el hacer Farina y Wheaton (1971), consideran que la tarea está conformada por cinco componentes:

- Una META o resultado explícito, que es una especificación del estado o condición que deberá ser logrado por el trabajador.
- Un conjunto de RESPUESTA que constituyen al logro de la meta.
- Unos PROCEDIMIENTOS que especifican los medios por los cuales deben lograrse las metas.

- Un conjunto de ESTIMULOS DE ENTRADAS que deben ser captados y elaborados por el trabajador.
- Un conjunto de RELACIONES ESTIMULO-RESPUESTA que conforman una secuencia operativa

Cada uno de estos componentes corresponde un grupo de características de tarea así:

COMPONENTES	CARACTERISTICAS DE LA TAREA:
META:	<ul style="list-style-type: none"> - Número de unidades de salida - Lapso durante el cual es mantenida una unidad - Carga de trabajo impuesta por la meta de tarea
RESPUESTA.	<ul style="list-style-type: none"> - Dificultad para el logro de la meta - Precisión - Tasa - Simultaneidad de respuestas - Cantidad de esfuerzo muscular empleado
PROCEDIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Número de pasos - Dependencia entre pasos del procedimiento - Adhesión a los procedimientos - Complejidad del procedimiento

ESTIMULOS:	- Variabilidad
	- Duración
	- Regularidad de su ocurrencia
RELACION ESTIMULO	- Grado de control por el operario
RESPUESTA:	- Tiempo de reacción/Demora de retroinformación
	- Toma de decisiones

Con este esquema se puede lograr la relación entre medidas de las características de la tarea y el desempeño del trabajador. Es este un instrumento útil para el diseño y rediseño de cargos así como el diseño de equipos.

2. Atributo de la tarea y sus efectos en la productividad: Algunos autores entre ellos Cooper (1974), propone un conjunto de atributos de la tarea que se han identificado con diversos tipos de variedad:

- **Variedad:** Hace referencia a la cantidad de desagregación y diferenciación física que hay en el puesto de trabajo.
- **Variedad sensorial:** Se refiere a la presencia, en el ambiente de trabajo, de estímulos visuales, auditivos, olfativos, táctiles o de cualquiera otra naturaleza, que demandan atención permanente a la persona.

- **Variedad temporal, variedad espacial, variedad cognitiva, variedad social.**

Cada tipo de variedad está más o menos representado en un cargo. Eventualmente puede estar ausente o por el contrario representado de manera excesiva. En el primer de los casos se puede generar insatisfacción y monotonía y en el segundo lugar, estados de tensión emocional, estrés, hipertensión, etc.

3. La evaluación del desempeño: Esta práctica administrativa muy común, pero que es bueno aclarar que existen otros instrumentos no tan frecuentes como la evaluación institucional, la auditoría administrativa, la ecoauditoría, los estudios de clima organizacional, que es de alguna forma, una manera de evaluar la gestión gerencial. Esto es tan conveniente como la evaluación del desempeño del personal. Esta modalidad recibe el nombre de evaluación de méritos o evaluación del rendimiento. Chiavenatos (1994), conceptúa la evaluación del desempeño, como una sistemática apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo.

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona. En consecuencia evaluar o

valorar los resultados es entonces juzgar en que medida se alcanzan objetivos o metas de trabajo previstas. Evaluar el desempeño es juzgar las actuaciones laborales de alguien por comparación con un criterio normalizado y objetivo de eficiencia y, muchas veces por contraste con el criterio subjetivo del jefe o supervisor. Por lo anterior consideramos que debe hablarse con más propiedad de evaluación del desempeño o de la eficiencia y de la evaluación de resultados, de la efectividad o de la productividad individual. En la práctica hemos visto que en las empresas se emplea el término de evaluación del desempeño o de méritos para hacer referencia, indiscriminadamente, a una u otra situación.

4. Retribución por el trabajo: Es conveniente aclarar este concepto porque nos parece que está más asociado al desempeño y a la productividad, que el salario. El primero hace referencia al conjunto de beneficios que una persona deriva de su trabajo, tal y como lo plantea la teoría motivacional de la equidad. El salario, por su parte, es el aspecto monetario y cuantitativo de la retribución. Dentro de este marco de consideraciones distinguimos que la retribución directa es todo beneficio que se obtiene por la ejecución de la tarea en el puesto de trabajo, como el salario, los incentivos, el pago de horas extras laboradas o los bonos obtenidos por productividad. La retribución indirecta es todo beneficio, económico o no, que se obtiene

por la vinculación a una empresa, por ocupar un cargo (independientemente de la realización de la tarea) o por participar en un programa o proyecto. Dentro de esta categoría podemos incluir la promoción, los beneficios económicos que están dentro de un convenio colectivo, etc. No depende entonces del desempeño sino de la vinculación a la empresa..

5. La calidad de vida laboral: Trabajar por la calidad de vida laboral no es un proceso ni una actividad administrativa simple. Tampoco es algo de la competencia de los gerentes o de los responsables de los asuntos del personal exclusivamente. No es un lujo gerencial o una moda o tendencia que nos ha llegado de los países desarrollados. Es ante todo una postura filosófica, una actitud abierta, estructurada y global que integre la realidad empresarial con una comprensión moderna de la naturaleza del hombre y de la sociedad. Trabajar por la calidad de vida laboral es un proyecto complejo que involucra muy diversas tareas y responsabilidades, demanda, en nuestro concepto, el concurso de empresarios, trabajadores y de la comunidad y se orienta a la satisfacción del interés común de todos los implicados. Constituye un paradigma de la realidad laboral moderna y un imperativo social, económico y administrativo del que difícilmente podrán abstraerse las empresas en los años venideros. Trabajar por la calidad de vida permite crear un contexto integrador y ampliar los alcances de toda

gestión administrativa que pretenda tener efectos de fondo y duraderos sobre el desempeño y la productividad. Para Fernández-Ríos (1989) define la calidad de vida como “El grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más complejo desarrollo como ser humano”. En síntesis, a pesar de que son evidentes los efectos benéficos para la persona, para la empresa y la sociedad de las acciones de la calidad de vida laboral, no parece existir suficiente conciencia ni compromiso de muchas empresas con esta causa.

**CAPITULO III. INFLUENCIA DEL HOGAR EN EL DESEMPEÑO
OCUPACIONAL Y PRODUCTIVIDAD DEL INDIVIDUO
EN UNA EMPRESA INDUSTRIAL**

A. Concepto de Empresa Industrial Con la llegada de la Revolución Industrial, se traslada la producción de los antiguos talleres caseros, a los nuevos talleres y fábricas. El vapor y la fuerza hidráulica sustituyeron el esfuerzo y la energía humana, la labor manual experta perdió mucho de su valor en el mercado, debido a que las máquinas estandarizaron procesos y productos. Se formaron nuevas fábricas como el resultado de los cambios tecnológicos y de la expansión de mercados más amplios, necesitaron reservas mayores de materias primas. Hasta las ocupaciones en la que el trabajo o las tareas manuales requerían herramientas sencillas, pertenecientes al artesano, pudieron ser controladas por negociantes viajeros que financiaron una producción en mayor escala. Toda esta evolución que ha caracterizado a la empresa industrial no ha cambiado en su propósito de transformar materias primas en productos terminados hasta nuestros días, a pesar de los avances tecnológicos y la robótica. Dentro de este contexto de empresa industrial hemos centrado el análisis, que han propiciado el estudio.

1. Características: Se caracteriza la empresa industrial por la transformación de materias primas en productos terminados y para ello se conjugan, maquinaria, materias primas, recursos humanos, procedimientos, procesos, técnicas, valores agregados, control total de calidad, etc. La empresa objeto del estudio, se dedica a la fabricación de productos medicamentosos, para el mercado local y para el mercado Centroamericano. Tiene más de treinta años de haberse establecido en Panamá, y su ubicación estratégica está localizada en un barrio de clase media baja, donde el color predominante es el de raza negra, en contraste con gentes emigrantes del interior de la República y de Extranjeros en su mayoría Colombianos indocumentados. Tiene grandes ventajas en cuanto a su accesibilidad, ya que se encuentra entre dos vías principales como lo son las Frangipani y la transistmica. La mano de obra de tipo manual tiene preferencia en los vecinos de la empresa, que en su mayoría son mujeres emigrantes, más no así los que son nativos del lugar

2. Estructura: Su formación legal es de tipo Persona Jurídica, que no son más que asociaciones de interés público o privado sin fines de lucro autorizadas por el Poder Ejecutivo y las sociedades Civiles o Comerciales, a las cuales la ley concede Personería Jurídica. Está constituida en una Sociedad Anónima, siendo el

arquetipo de la sociedad de capitales, la característica principal de la sociedad anónima consiste en la limitación de responsabilidad económica del accionista y en la negociabilidad de las acciones, en que se divide el capital social. De acuerdo a la ***Ley 32 del 1927 del Código de Comercio, "DOS O MAS PERSONAS MAYORES DE EDAD, DE CUALQUIER NACIONALIDAD, AUN CUANDO NO ESTE DOMICILIADO EN LA REPUBLICA, PODRAN CONSTITUIR UNA SOCIEDAD ANONIMA PARA CUALQUIER OBJETO LICITO, DE ACUERDO CON LAS FORMALIDADES PRESCRITAS EN LA PRESENTE LEY"***. Para efecto de operar tiene una licencia de tipo industrial, por dedicarse a la manufactura de productos elaborados por ella. Sin embargo tiene una estrategia competitiva tipo horizontal hacia atrás, ya que tiene un Laboratorio y Producción de medicamentos, su propia distribuidora al por mayor y tres farmacias que distribuyen al por menor

En cuanto a su estructura organizacional, la misma es de tipo funcional, con el siguiente organigrama (ver anexo No. 1).

3. Misión y Visión. La Misión está determinada por la filosofía de sus primeros dueños, quienes coinciden en la responsabilidad de la salud por encima del interés de la organización. En cuanto a su Visión es la de crecer con apoyo de la comunidad, de sus

clientes internos, para así poder entrar a los mercados extranjeros como los Centroamericanos, dentro del marco de la globalización, pero con competitividad y de productos de primera calidad con **precios sociales**.

4. Productos: Lo que empezó con un simple jarabe para la tos y un reconstituyente, hace treinta años, se ha convertido en una línea de productos que van desde tabletas o cápsulas envueltas en lo último sobre empaques, que son los blister, cremas de uso tópicos, ungüentos, pomadas, jarabes, medicamentos de alto espectro (todo lo relacionado con la penicilina), hasta productos inyectables, llamados viales.

B. Aspectos Tradicionales de la Gestión Administrativa de los Recursos Humanos: En definitiva que los aspectos de la gestión administrativa de los recursos humanos han variado con el transcurrir del tiempo en esta empresa, desde que se inició hace aproximadamente treinta años. La empresa ha ido transformado su gestión administrativa de los recursos humanos, hasta llegar a establecer un método más adecuado a sus objetivos y necesidades de acuerdo a los diferentes desafíos que ha tenido que afrontar en todo este tiempo, que va desde la desaparición de su progenitor hasta los avances más significativos de la tecnología.

1. Planeación de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos como ciencia social tiene como centro de interés al hombre, elemento de la naturaleza más difícil de conocer y se auxilia de los apuntes de otras ciencias como la psicología laboral, el derecho, trabajo social, la sociología, la economía y la estadística, que respectivamente se encargan del estudio e interpretación, de la motivación, relaciones humanas, de las relaciones jurídicas y conflictos entre el trabajador y el patrono, las estructuras sociales y sus relaciones internas y externas, sus inversiones y ganancias.

Gary Dessler (1991), señala que la mayoría de los gerentes tienen en cuenta varios factores cuando proyectan los requerimientos de personal. Desde un punto de vista práctico, lo más importante es la *demanda de su producto o servicio*. Por lo tanto, en una empresa de manufactura o industrial, lo primero que se proyecta son las ventas, luego el volumen de producción requerido para responder a esas ventas, y por último se estima el personal necesario para mantener ese volumen necesario de producción.

Determinar las habilidades o capacidades del hombre para el puesto que va a desempeñar en el momento adecuado es tarea de la planeación de

recursos humanos. La planeación es importante a nivel individual y grupal, ya que el ser humano tiene diversas necesidades que satisfacer y tiene que jerarquizarlas en el orden de importancia en que su bienestar físico, social, psicológico y económico influyen para que funcione mejor como individuo, trabajador y ciudadano. En este aspecto la empresa ha sido muy cuidadosa y ha observado todas estas disposiciones y actividades propias del elemento humano, como garantía de su desarrollo, estabilidad y de responsabilidad social ante sus clientes externos.

2. Reclutamiento y Selección: Al seleccionar un personal tienen que observarse las necesidades de la organización y su potencial humano y la satisfacción que el trabajador encuentre en el puesto. Así se podrá reclutar y seleccionar al personal adecuado para el puesto a un costo adecuado, que permita la realización de su trabajo, desarrollando sus habilidades y potencialidades. El reclutamiento de personal la empresa lo puede realizar a lo interno inicialmente, ya que se cuenta con un inventario bien organizado, adecuado y actualizado a todo el personal, factor que no es muy tradicional en las empresas, pero que debido a los cambios y desafíos externos es una necesidad. Para los trabajadores reclutados, mediante este método encierra implicaciones

éticas y humanas de su trabajo, esta selección puede afectar la vida futura del candidato.

En cuanto al proceso de selección, la empresa se ha visto en la necesidad de diseñar un procedimiento basado en dos objetivos: El primero: **La adecuación del hombre al cargo**. Y el segundo: **La eficiencia del hombre en el cargo**. Los criterios de selección se basan en las exigencias de las especificaciones del cargo promoviendo objetividad y precisión en la selección. La selección de personal es una gran responsabilidad, las decisiones deberán estar basadas sobre técnicas lógicamente estructuradas desde un punto de vista científico, sin dejarse influir por corazonadas, ni intuiciones. A continuación el procedimiento de selección de personal (ver anexo No. 2)

2.1 Tabla de Conceptualización de la selección (ver anexo No. 3).

3. Mapa de Puestos: Juan Ignacio Hardy (1993) se refiere al Mapa de Puestos como una clasificación de la totalidad de los puestos tipos de la empresa ordenado por niveles y áreas. Este sistema no es una operación sencilla, sino compleja, ya que esto supone un elemento fundamental para el establecimiento de cualquiera de los sistemas de retribución, promociones, etc. Ahora bien esta modalidad son esfuerzos de la empresa por mejorar su imagen con los clientes

internos por los vicios de la otra Administración, que muy poco valoraba el elemento humano.

La importancia del puesto no depende únicamente de las funciones y tareas que desarrolla, sino que también debe considerarse en enfoque estratégico de la empresa en cuanto a negocios, funciones, productos y servicios. Como se trata de una empresa industrial (Productos Farmacéuticos), el Ingeniero Químico reviste mucha importancia, mientras que para una empresa dedicada solamente a la comercialización de bienes de consumo masivo, la función de mercadeo puede ser el aspecto más crítico. Por último podemos señalar que todos los puestos de trabajo que se han constituido en la empresa, es porque aportan algún resultado, su valoración dentro del mapa de puestos dependerá de la importancia de dicha aportación (ver anexo No 4, mapa de puestos).

4. Descripción de la Tarea: Si bien la empresa cuenta con una aproximación de 600 trabajadores, los puestos los ha clasificados entre Administrativos, Supervisores, Operarios. Los puestos que tienen que ver directamente con el proceso de producción, trabajan a base de la estandarización, en procura de optimizar los resultados. Los demás puestos de trabajos se les ha descrito y analizados cada una de

las tareas básicas que debe realizar. En consecuencia este análisis de puestos ha descrito cuales son las cualidades que requiere cada uno de los trabajadores y las condiciones bajo las cuales se ejecuta el trabajo. Así pues el estándar de ejecución ayuda a indicar el número de empleados requeridos por la empresa. De allí que lo que se busca en cuanto a recurrir al análisis de los puestos es la descubrir, lo que se espera que haga el trabajador en su puesto, como se debe llevar a cabo el trabajo, las habilidades requeridas para la ejecución efectiva y por último las relaciones dentro del puesto.

Dentro de éstas acotaciones se han dispuesto que la tarea que cada trabajador debe realizar en función de logros, de repuestas satisfactorias, de estímulos y premios, es con miras a evitar frustraciones a consecuencia de cargas que dificulten las metas o las cantidades de unidades producidas, según lo estimado. En consecuencia, lo que ha estado tratando la empresa, es la de crear las condiciones ambientales que le permitan una mejor estabilidad y desarrollo de cada trabajador en su puesto, para minimizar el impacto del pasado que ha sido una de las preocupaciones de la actual administración, como es el índice de rotación que oscila entre un diez (10) y doce (12) por ciento.

5. Evaluación del Desempeño: Al respecto la empresa a puesto de manifiesto esta actividad en los últimos cuatro (4) años, tratando en todo lo posible de poder juzgar la cualidad, oportunidad y la eficiencia de las actuaciones laborales. Del resultado de este proceso muchas veces se ha tenido que emprender acciones correctivas que se han realizado sobre el conocimiento, las habilidades o la motivación, evidenciando cierta tendencia en el aspecto motivacional que incide en los resultados esperados de la gestión de cada uno de los trabajadores, en sus respectivos puestos de trabajo. Cabe destacar que la evaluación del desempeño, está implementada para el período probatorio y para que se lleve a cabo cada seis meses, tratando de que el proceso de reclutamiento y selección cumpla con su cometido de adecuar el individuo al puesto, pero que también en muchos de los casos ha sido para dejar cesante al trabajador.

C. Otros Aspectos de Desarrollo de los Recursos Humanos

1. Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo.

En el fondo de todos los males que afectan a nuestras empresas y en particular la de este estudio, es que se siente una deficiente formación personal, en el campo profesional y sobre todo en el aspecto humano, que se refleja en sus autoridades y sobre todo en los subordinados. El

error más común que cometen las empresas sobre la capacitación, es que no la han caracterizado como una solución seria y necesaria al problema de la formación, entendiéndose ésta, **como el perfeccionamiento del individuo, esto es, como medio de desarrollar sus conocimientos, sus actitudes y, en definitiva, su personalidad.** Resultado de ello sería la mejora de la empresa misma a través de la mejora de sus respectivos miembros. La complejidad de las tareas que incluso en los puestos inferiores de esta industria, es común a la mayoría de los oficios, exige un aprendizaje primero, un ensayo el día después, y un perfeccionamiento finalmente. Nosotros pensamos que, si es importante la formación en el aspecto del conocimiento, más lo es aún en el caso de las actitudes. Los problemas que se detectan hoy en día en la mayoría de las empresas y sobre todo de esta industria, no son tanto de conocimiento como de actitudes. Es fácil comprobarlo, quizás en unas empresas más y en otras menos se observa una serie de debilidades que son consecuencia de la deficiente actitud del personal, razón de nuestro estudio que lo hemos enfocado en esa línea. Estas debilidades no son extrañas en esta industria, ya que la encontramos muchas veces en sus mandos medios, pero que es un problema común a todos los niveles del personal. Deshumanización, sentido de responsabilidad, baja productividad, desempeño deficiente, falta de previsión, ausencia de delegación, tardanzas injustificadas, apego al

status que, autoritarismo, inseguridad, falta de coraje y decisión, etc. A pesar que en la actualidad no se cuenta con un departamento de capacitación o de un modelo para identificar las necesidades de capacitación de la empresa, por lo menos en lo que respecta al presupuesto se ha considerado una partida para esta actividad y se les ha pedido a los supervisores, que de los resultados de la evaluación del desempeño de los trabajadores, se identifique las áreas donde se amerita el perfeccionamiento de los subordinados y contratar ya sean expertos en esta área o enviarlos a empresas que prestan servicios de capacitación y de educación continuada.

En cuanto al **Adiestramiento**, la empresa tradicionalmente lo ha venido realizando, pero a empleados de menor categoría en la utilización de máquinas y equipos, basados en la técnica no muy efectiva de poner a un supervisor delante del trabajador o él demostrar como manejar un equipo nuevo, luego permitirle que realice una labor por su cuenta, con él al lado, por supuesto cuando están satisfecho de que éstos saben como hacerlo, se retiran y siguen con su rutina. En definitiva que esta técnica simple parece muy segura, pero sin embargo, no llena ciertos vacíos, por lo que los trabajadores quedarán a merced del primero que encuentren para pedirles ayuda sobre ciertos acontecimientos que son propios de las operaciones, por si no encuentran en ese momento al

supervisor, y lo más probable es que el que está disponible no está muy bien informado de la operación, aumentando la cadena que va incrementar sobremanera la potencialidad para los errores y su subsecuente bajo nivel en el trabajo, que al final el resultado es el despido del trabajador. Por último **el Desarrollo** significa para la industria, el progreso integral del hombre. Por consiguiente señala, Luis Riesgo Ménguez, (1983), La formación abarca la adquisición de conocimiento, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la mejora de todas las habilidades que son seguridad para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo los de más alta jerarquía en la empresa. En este sentido es plausible lo que la empresa trata de implementar en cuanto al desarrollo de su personal de la alta gerencia, quizás motivada por la competitividad del momento, con la participación más activa de empresas transnacionales en el mercado donde se encuentra posesionada, con la finalidad de no perder sus clientes, sino más bien el de incrementarlos. En este aspecto han elaborado un plan de formación que consiste en enviar a sus ejecutivos a los diferentes programas de formación que tiene disponible el INCAE (PAG, GERENCIA ESTRATEGICA DE LOS RECURSOS HUMANOS, CALIDAD TOTAL, EMPOWERMENT, ETC.) en procurar de mantener una empresa altamente competitiva.

2. Ascensos y Promociones: Cabe señalar que como política, en este sentido la empresa no ha sido muy precisa en cuanto a la definición de los ascensos y las promociones. Sin embargo sí se ha visto en lo concerniente a la remuneración, ya que todos los años ajustan el salario al personal más destacado a nivel administrativo, y a lo que respecta el personal de planta el ajuste salarial está pactado por el convenio colectivo. Han sido contadas las veces en que se ha ascendido a un trabajador y los casos más destacados se han dado siempre en el departamento de mercado, de vendedor a supervisor y de supervisor a la posición de asistente de la gerencia de mercadeo y ventas. En este aspecto sí creemos que la empresa tiene que actuar más comprometida con su recurso humano y darles la oportunidad de hacer carrera en la empresa. Por lo que se vislumbra somos conscientes que se encamina a esa realidad, pero que lo está haciendo con mucho apremio y responsabilidad.

3. Medidas Disciplinarias y despidos: Como toda empresa industrial, se estructura disciplinaria la sustenta, El Reglamento Interno de Trabajo, para faltas menores y El Código de Trabajo, que a parte de las disposiciones generales, tiene bien tipificadas las causas justas de despidos. Dos funciones caracterizaban al jefe de personal, la primera la de controlar y pagar la planilla y la segunda: la

de mantener la disciplina dentro de la empresa. Esta función casi unidireccional se manifestó antes y después de la puesta en vigencia el Código de Trabajo en 1972. Sin embargo esta filosofía ha ido cambiando por una Administración de Recursos Humanos, más horizontal y vertical, procurando retribuir la inversión que conlleva el recurso humano en la actualidad.

La política de la Administración en cuanto a pagar menos impuestos, tenía un renglón muy especial, surgido del pago de las prestaciones laborales cada año, que oscilaban entre Doscientos mil a doscientos cincuenta mil balboas, que eran cargado a gasto de personal, producto de las liquidaciones que por diferentes motivos se deja al personal cesante. En el presente esta política ha venido cambiando, como muestra de la importancia y vigencia que cobra el personal dentro de la empresa para cumplir con objetivos y metas. A pesar de todos los esfuerzos que ha emprendido la empresa, en cuanto a mejorar el ambiente organizacional, la rotación de personal, pareciera en estos momentos no llegar a los límites de aceptación, ya que la situación de la baja productividad y el desempeño ocupacional, siguen afectando la estabilidad del trabajador en la empresa.

4. Índice de Rotación: Idalberto Chiavenato (1994) se refiere al índice de rotación como, la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; significa esto, que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella y lo representa así:

$$\text{Índice de Rotación} = \frac{A + D}{2} \times \frac{100}{EM}$$

Donde:

A = Admisiones de personal (entrada)

D = Disvinculaciones de personal (salida)

EM = Total de trabajadores al inicio y final de un período dividido entre dos.

En los tres últimos años la empresa ha mantenido un índice de rotación entre un 8 a 10% que, en definitiva es preocupante, ya que se bien se han notado los cambios y así lo ha manifestado el Sindicato, jefes de líneas y el propio jefe de Recursos Humanos, pareciera que todavía no se ha sentido, en este problema, por lo que nos motivó al estudio de la **formación en el hogar**, tratando de encontrar, que las renuncias así

como los despidos de los trabajadores y sobre todo en el periodo probatorio, por irresponsabilidad, baja productividad y desempeño ocupacional, tiene en su momento alguna influencia, de lo que llamó McGregor, ***“una aversión intrínseca por su trabajo”***.

El índice de rotación de la empresa en los últimos tres años es como sigue:

$$\text{I.R.} = \frac{20 + 80 \times 100}{2} \\ 560 = 8.9\%$$

Ahora bien no es que la rotación de personal como problema sea negativo para la empresa, pero por las circunstancias actuales, donde se considera al recurso humano como una inversión y no un gasto, con leyes laborales modernas, la tecnología, los tratados de libre comercio entre Panamá y Chile, la diversidad de la fuerza laboral, la expectativa de vida, etc son factores que complican la contratación de personal y más aún su salida de la empresa. Es sobre esta válida preocupación que el índice de rotación tiene sus efectos en la empresa. Es interesante señalar que a nivel administrativo el índice de rotación está dentro de lo normal (2 a 3%), más no así en el personal de ventas y de planta, donde se ve más reflejado este problema.

D. Aspectos Metodológicos de la Investigación:

Varios son los aspectos que se han considerado para la realización de la investigación, para lograr el objetivo, el cual es descubrir la verdad o el conocimiento de la problemática planteada. En este sentido señala, José Araúz-Rovira (1994) la investigación se encarga de descubrir hechos, relacionar conceptos y variables; y buscar en el mundo de lo desconocido, nuevas cosas y nuevas verdades que nos ayuden a comprender la vida y los fenómenos relacionados con éstas.

1. Observación del Fenómeno en la Empresa:

Para una mayor aproximación y veracidad de los hechos, se ha dispuesto realizar la observación del fenómeno en el lugar donde ocurre, en este caso la empresa. Resulta interesante y por demás compleja el comportamiento del personal cuando está en plena actividad laboral, que casi se puede concluir que están en un mundo aparte de la realidad misma en que se encuentran. En este sentido llama mucho la atención, como trabajadores que realizan labores en puestos de trabajos idénticos (secretarias, contadores, auxiliares de contabilidad, operarios de equipos, etc.) obtengan resultados diferentes.

Mientras que algunos de ellos cumplen a cabalidad con sus responsabilidades, llegan siempre a tiempo a su trabajo, mantienen una

actitud de cooperación y colaboración, otros están atrasados, llegan tarde y son pocos cooperadores, al punto que en muchas de la veces no sienten ninguna satisfacción por el trabajo, por lo que resulta, conocer esta realidad a través de una investigación de primera mano, observando y recogiendo datos, para luego transformarlos en información que nos pueda dar las luces para dar una respuesta satisfactoria del fenómeno en mención

2. La Población: Para efecto del estudio se ha elegido una Industria que mantiene en la actualidad una población de 600 trabajadores, entre Gerentes, Jefes de Departamentos, Supervisores y Personal Operativo. Para efectos de esta decisión, creímos conveniente, que sería la fórmula más adecuada, escoger una sola empresa, con una cantidad de trabajadores significativamente, que elegir varias industrias, que sumaran una población de 600 trabajadores aproximadamente, por el hecho del tiempo que se llevaría cada encuesta, en empresas diferentes y el costo de movilización que esa actividad implica.

3. Muestra Generalizada de Trabajadores: Somos del criterio que para llevar a cabo la investigación se debe de utilizar el método de la muestra generalizada, por lo que incluimos los tres niveles de la estructura organizacional, como lo son:

3.1 Nivel Gerencial

3.2 Nivel Funcional

3.3 Nivel Operativo

En consecuencia a base de una ponderación arbitraria se consideró la distribución de la encuesta de la siguiente forma: diez (10) encuestas para el nivel estratégico o gerencial, veinte (20) encuestas para el nivel funcional y cincuenta (50) encuestas para el nivel operativo, lo que constituye sumando los tres niveles en un 15% de la muestra, que nos pareció bien representativa del total de la población.

4. Encuesta: La encuesta se practicó en la misma empresa, donde se entregó el instrumento, mediante un cuestionario de veinticinco (25) preguntas, donde el noventa y cinco (95) por ciento de las mismas fueron de índole cerrada. En cada nivel organizacional, se eligió la persona indicada, se le entregó el formulario que fue llenado inmediatamente y regresado al encuestador en algunos casos y en los otros fueron devueltos en días posteriores. (Modelo de la Encuesta ver anexo No. 5).

5. Recopilación y Tabulación de los Datos:

Inmediatamente se recogieron todas las encuestas y verificados sus datos, se pasó a la tabulación de los mismos para convertirlos en

información a través de cuadros y gráficas, para determinar las evidencias de los supuestos en el marco de la investigación.

6. Evidencias y Análisis: La evidencia se hará sobre el resultado arrojado de cada una de las respuestas, que se han considerado relevante en la investigación, de acuerdo a los encuestados en el respectivo nivel organizacional, después del análisis correspondiente en cada caso. La evidencia demostrará la importancia de la investigación, en lo referente a él **interés, la satisfacción en el trabajo y la responsabilidad** manifiesta de los involucrados en la empresa, que se refleja en el desempeño ocupacional y la productividad, a través de ciertos aspectos que dan la formación en el hogar.

En consecuencia hemos dispuesto centrar la relación antes mencionada en la medición de los resultados de las respuestas siguientes de los tres niveles consultados. Respuestas de las preguntas No. 2, 3, 5, 12, 13, 14, 15, 16, 20, 21, 23 y 24. En cuanto a los resultados de las demás preguntas, también se han considerado como un complemento de los aspectos sociológicos como parte integral de la investigación.

6.1. Análisis y Evidencia Nivel Gerencial:

En la Gráfica No.3, que muestra el resultado de la pregunta, Con quién se Crió?, un 60% respondió que con familia completa, un 20% con

abuelos, un 10% con padre y el último 10% con madre. La evidencia en esta respuesta, demuestra que un 60% se crió con familia completa y el resto con familia desunida.

En la gráfica No.6, muestra el resultado de la pregunta, condición civil de la familia. Un 60% respondió casados, un 30% separados y un 10% divorciados. La evidencia en esta respuesta demuestra que un 60% de las familias completas están casados y el resto de las familias desunidas.

En la gráfica No.9, muestra el resultado de la respuesta de la pregunta No.5, Condición civil actual de de los Jefes. Un 60% manifestó estar casados, 10% unido, 10% separado y un 10% soltero. La evidencia muestra una tendencia que viene desde el resultado reflejado en la gráfica No.3, donde un 60% de los encuestados mantienen un vínculo familiar muy estrecho y consistente, que se traduce en responsabilidad e interés en sus obligaciones familiares y por ende en el trabajo.

La gráfica No.17, Sobre el resultado de la pregunta No. 12, Siente satisfacción por su trabajo, un 80% respondió afirmativamente, mientras que un 20% respondió que no. Lo interesante de la evidencia, es que el 20% negativo está compuesto por personas divorciadas y separadas en lo que respecta al 80% que respondió afirmativamente un 20% se crió con

abuelos y el restante 60%, proviene de familia completa, lo que refuerza la tendencia, señalada anteriormente

En la gráfica No.20, Que muestra el resultado de la respuesta a la pregunta No 13, se atrasa en su trabajo, un 60% manifestó que nunca, mientras un 40% respondió que a veces. Lo importante de este resultado está en el hecho, de que el 60% que respondió que nunca, provienen de familias completas, casadas y ello también están casados y con su familia completa. Por el contrario el restante 40% que manifestó que a veces provienen de familias desunidas (1 divorciado, 2 separados y 1 soltero).

La gráfica No.23, Que muestra el resultado de la respuesta a la pregunta No.16, ha sido evaluado su desempeño, un 60% respondió que sí y un 40% manifestó que no. La evidencia de este resultado es sorprendente al determinarse que esta mayoría está integrada por jefes que provienen de familia completas, casadas y ellos también están casados.

La gráfica No.26, Que recoge el resultado de la respuesta a la pregunta No.20, le preocupa a usted su trabajo, un 90% respondió que sí y el restante 10% manifestó que no. Lo que podemos manifestar en

cuanto a la evidencia, es que el 10% que se manifestó negativamente proviene de familia separada y que el restante 90% que se manifestó positivamente, hay un 30% de personas que provienen de hogares donde se criaron con abuelos y uno es soltero, los demás provienen de familia completa y casada.

La gráfica No.29, Que recoge el resultado de la respuesta a la pregunta No.22, le preocupa los atrasos en su trabajo, un 90% respondió que sí y un 10% dijo que no. La evidencia muestra una idéntica situación planteada en la pregunta No.20.

En la gráfica No.32, Que recoge el resultado de la respuesta a la pregunta No. 23, siente preocupación cuando falta a el trabajo, un 80% manifestó que sí y un 20% dijo que no. Lo interesante de esta evidencia es que el 20% está constituido por personas que provienen de hogares separados, el restante 80% que se manifestó que sí, es interesante reconocer que hay un 20% de jefes que provienen de hogares donde se criaron con abuelos donde el vínculo familiar es a veces más conservador y tradicional en la responsabilidad que en los padres mismos.

6.2. Análisis y Evidencias del Nivel de Supervisor:

La gráfica No. 4, que recoge el resultado de la respuesta de la pregunta, Con quién se crió: un 90% dijo con familia completa, un 5% con otros y un 5% con madre. La evidencia nos revela que en el nivel de supervisores, la gran mayoría proviene de familia completa.

En la gráfica No. 7, que recoge la respuesta de la pregunta No. 3, Condición civil de la familia, un 59% dijo que casados, un 18% unidos, un 9% separados,, un 9% divorciados, y un 5% otros. La evidencia en el nivel de supervisores demuestra que la mayoría de las familias estan casadas.

En la gráfica No. 10, que recoge el resultado de la pregunta No.5, Condición civil actual de los supervisores, un 36% dijo estar soltero, un 36% dijo estar casados, un 14% unido, un 9% divorciados y un 5% separados. La evidencia en estos resultados demuestran datos interesantes, ya que el 36% que manifestó estar casados, provienen de familia completa y casadas.

En la gráfica No.18, Que recoge los resultados de la respuesta de la pregunta No.12. Siente satisfacción por su trabajo, un 90% manifestó que sí, mientras que el restante 10% dijo que no. La evidencia en esta respuesta recoge que dentro de los supervisores que manifestaron que sí, un 40% de ellos provienen de familia completa y casadas y ellos también están casados, lo que demuestra la importancia del seno familiar, en la responsabilidad de la tradición de mantener el lazo familiar. También es importante señalar que los que se manifestaron negativamente, provienen de familia desunidas (separadas).

En la gráfica No.21, Que recoge los resultados de la pregunta No.13, se atrasa Ud. En su trabajo, un 59% dijo que nunca y un 41% dijo que a veces. La evidencia en estos resultados es muy interesante ya que dentro de los supervisores que manifestaron que nunca un 40% de ellos provienen de familia completas y casadas y ellos también están casados, lo que demuestra una vez más la importancia de la familia, en cuanto a sus responsabilidades. Por otra parte cabe señalar que de los supervisores que manifestaron que a veces se atrasaban, no había entre sus integrantes personas provenientes de familias completas y casadas.

En la gráfica No.24, Que muestra los resultados de la respuesta a la pregunta No.16, ha sido evaluado su desempeño, un 40% manifestó que

sí y un 60% dijo que no. La evidencia en esta respuesta revela que los supervisores evaluados, provienen de familia completa y casadas, lo que demuestra la satisfacción en el trabajo, de este grupo de trabajadores.

En la gráfica No.27, Que recoge los resultados de la respuesta de la pregunta No.20, le preocupa a Ud. Su trabajo, un 90% manifestó que sí y un 10% dijo que no. La evidencia en estos resultados es que la gran mayoría se manifestó positivamente, es interesante señalar que dentro de éstos supervisores un 40% de ellos provienen de hogares completos y casados y que ellos también están casados, que refuerza una vez más la importancia del seno familiar. En contraste con los que se manifestaron negativamente y que, dentro de su composición no hay ningún supervisor proveniente de familias completas y casadas.

En la gráfica No.30, Que recoge los resultados de la respuesta de la pregunta No.22, le preocupa los atrasos en su trabajo, un 82% manifestó que sí y un 18% dijo que no. La evidencia en estos resultados demuestran que de esta gran mayoría de supervisores que manifestaron que sí, un 59% de ellos provienen de hogares completos, casados y también ellos están casados. El 18% de los supervisores que dijeron que no, todos ellos provienen de hogares desunidos

En la gráfica No.33, Que muestra los resultados de la respuesta de la pregunta No.23, le preocupa cuando falta, un 73% manifestó que sí y un 27% dijo que no. La evidencia en estos resultados es que la mayoría siente preocupación cuando falta a su trabajo y dentro de esta mayoría de supervisores, un 40% de ellos provienen de hogares completos y casados, mientras que de los que dijeron que no, todos ellos provienen de hogares desunidos, lo que viene a reforzar la importancia del vínculo familiar en el interés y responsabilidad en el trabajo que se traduce en un buen desempeño y productividad.

6.3. Análisis y Evidencia del Nivel Operativo:

En la gráfica No.5, que recoge el resultado de la respuesta a la pregunta No.2, con quién se crió, un 61% dijo que con familia completa, un 25% con madre solamente, un 8% con abuelos, un 4% con padre y un 2% con otros. La evidencia nos revela que la mayoría de los operarios provienen de familia completa

La gráfica No.8, que recoge el resultado de la respuesta de la pregunta No 3, condición civil de la familia, un 38% dijo casadas, un 38% dijo unidas, un 18% manifestó que separadas, un 4% divorciadas y un 2% que otros. La evidencia demuestra que hay un aspecto muy revelador ya

que en la respuesta anterior, la gran mayoría un (61%) manifestó que se había criado con familia completa, esto incluye tanto a los unidos como a los casados.

La gráfica No.11, que recoge el resultado de la respuesta de la pregunta No. 5, situación civil actual del nivel operativo, un 41% manifestó estar soltero, un 33% dijo casados, un 20% unidos, un 4% separados y un 2% divorciados. La evidencia demuestra que la mayoría está en la condición civil soltero, sin embargo es importante acotar que el 33% de los operarios casados, provienen de hogares completos y casados

La gráfica No.19, Que recoge los resultados de la respuesta de la pregunta No.12, siente satisfacción por su trabajo, un 66% dijo que sí, un 34% dijo no sentir satisfacción. La importancia de la evidencia es que de esta mayoría de operarios que manifestaron que sí, un 33% de ellos provienen de familias completas y casadas, mientras que los que manifestaron lo contrario, todos provienen de familia desunidas (separadas, divorciadas y con un solo pilar de la familia), lo que demuestra la importancia que tiene la familia en el interés, la responsabilidad y la satisfacción en el trabajo, que se traduce en un buen desempeño y productividad en la organización.

La gráfica No.22, Que recoge el resultado de la respuesta de la pregunta No. 13, se atrasa en su trabajo, un 38% dijo que nunca y un 60% dijo que a veces y un 2% no contestó. La evidencia en esta respuesta es muy reveladora, ya que la mayoría manifestó que a veces se atrasa en su trabajo, sin embargo dentro de esta mayoría no encontramos operarios casados, sin embargo encontramos unidos y criados con abuelos. En cuanto a los operarios que manifestaron que nunca se atrasaban en su trabajo, un 33% de ellos provienen de familia completa y casadas y ellos también están casados, lo que demuestra su gran interés y responsabilidad por el trabajo lo que se traduce en un buen desempeño y productividad.

La gráfica No.25, Que recoge el resultado de la respuesta de la pregunta No.16, ha sido evaluado su desempeño, un 52% dijo que no, un 42% dijo que sí y un 2% no contestó. La evidencia demuestra que la mayoría no ha sido evaluado, sin embargo los operario evaluados satisfactoriamente, un 30% de ellos provienen de familias completas y casadas.

La gráfica No.28, Que recoge los resultados de la respuesta a la pregunta No. 20, le preocupa a Ud. Su trabajo, un 86% dijo que sí, un 10% dijo que no y un 4% no contestó. La evidencia en esta respuesta es

muy significativa, ya que recoge operarios que provienen de familia unidas, casadas y que se criaron con abuelos. Además de que ellos (un 30%) están casados. En cuanto a los que manifestaron lo contrario encontramos que todos ellos provienen de familia desunidas.

La gráfica No.31, Que recoge los resultados de la respuesta de la pregunta No.22, le preocupa a Ud. Los atrasos en su trabajo, un 60% manifestó que sí, un 36% dijo que no y un 4% no contestó. La evidencia muestra que la mayoría si le preocupan los atrasos en su trabajo, ahora bien lo importante a destacar es que dentro de esta mayoría de operarios encontramos que un 30% de ellos provienen de familias completas, casadas y que ellos también están casados, lo que demuestra que el seno familiar tiene influencia en el interés y la responsabilidad del individuo que se traduce en buen desempeño ocupacional y productividad.

La gráfica No.34, Que recoge el resultado de la respuesta de la pregunta No.23, siente preocupación cuando falta a su trabajo, un 60% dijo que si, un 26% dijo que no y un 14% no respondió. La evidencia en estos resultados tiene casi la misma característica que los resultados de la respuesta anterior, sin embargo cabe señalar que el resto de los operarios que dijeron que no, todos ellos provienen de familias desunidas, que han evidenciado a través de los resultados de la

investigación, poco interés en sus labores, no sienten satisfacción por su trabajo, no les preocupa si faltan o si se atrasan, demostrando en la organización un bajo desempeño ocupacional y un ineficiente productividad.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES:

Las evidencias han demostrado la importancia del papel que juega la familia en la formación del individuo y su comportamiento ante sus responsabilidades. La gran mayoría de los trabajadores, a nivel gerencial, a nivel de supervisores y a nivel operativos, que provienen de familias completas, familias casadas, han seguido el ejemplo, se han preparado y mantienen una gran satisfacción por su trabajo e interés, y no dejarían el puesto que tienen en estos momentos, logrando niveles de excelencia, desempeño y productividad en la empresa, lo que ha mejorado su calidad de vida por los ascensos y los aumentos de salarios.

A través de los resultados de la investigación la evidencia ha demostrado, la relación existente entre los diferentes niveles de la organización, que la familia tiene influencia en el interés, satisfacción en el trabajo y la responsabilidad, que se traduce en el desempeño ocupacional y la productividad, en la empresa.

El desempeño ocupacional y la productividad, son factores de los que adolecen las empresas en países como el nuestro, en vías de desarrollo, por la falta de una cultura de investigación en el campo del comportamiento del individuo en el trabajo, que ponen en peligro la

supervivencia de la empresa por el bajo rendimiento y el nivel competitivo.

Otros de los factores que tienen grandes incidencias en el desempeño ocupacional, son los prejuicios, basados en las creencias, el color y el sexo, los cuales constituyen grandes obstáculos y limitaciones a los individuos, creando percepciones negativas en los sectores económicos, que no les dan la oportunidad de acceder a un puesto de trabajo, negándoles este derecho para tener una mejor posición ante la sociedad.

Dentro de las condiciones sociales, la familia, juega un papel de primer orden, en la formación del individuo, ya que va moldeando los conceptos de creencias y valores, que luego se ven reflejados en el puesto de trabajo en forma positiva, pero también puede darse a la inversa si en el seno familiar ésta no tiene las convicciones de la unidad que debe de prevalecer.

En la mayoría de los casos en que se han detectado situaciones de bajo desempeño ocupacional y productividad, las empresas han optado por el despido del trabajador, en vez de darle la oportunidad, mediante la capacitación y el adiestramiento, como estímulo, de forma que pueda solventar a corto tiempo la frustración y su desgano por la carencia de

una formación afectiva, convertirse en persona útil y productiva, que le rinda a la organización, que su vez se traduce en un sustento para su familia y ejemplo para la sociedad.

RECOMENDACIONES:

Sería de gran provecho si las empresas se interesaran un poco más en las mínimas necesidades de sus trabajadores, apoyándolos en la superación de sus frustraciones, mediante la orientación psicológica, la capacitación y el adiestramiento, para tener trabajadores psicológicamente preparados para sus deberes, que optar por el despido, que los que les causa es más frustración y desconfianzas en sí mismo y sobre todo de sus responsabilidades.

Tanto la Contratación como el despido de un trabajador conlleva procesos tan complejos, debido a la tecnología, a la competitividad, a las leyes laborales y a los diferentes acuerdos de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), sería recomendable que la empresa, tomará en cuenta que para tener empleados motivados, satisfechos e interesados en su puesto de trabajo, con óptimo desempeño ocupacional y productividad, la influencia del hogar juega un papel muy importante,

al momento reclutar, seleccionar y contratar el personal, por lo que la investigación de referencia debe incluir antecedentes de tipo familiar.

Se ha demostrado mediante estudios que el bajo desempeño ocupacional y la productividad, son producto del seno familiar, sería conveniente que en la evaluación del desempeño, no solamente se trate de medir destrezas y habilidades, sino que también se ocuparan de conocer un poco la relación familiar del trabajador, para entender las causas que los aquejan, para su debida rehabilitación, en vez de dar por terminada la relación laboral.

La empresa debe de poner más atención en su personal operativo y proporcionarles las herramientas necesaria, para su mejor desempeño, como lo son: oportunidad de estudios ofreciéndoles préstamos blandos para tal fin, haciendo acuerdos con institutos nocturnos de educación media y post-media, con la finalidad de mejorar el penso de estudio de sus trabajadores operativos, que los anime a accesar mejores puestos dentro de la organización.

Independientemente de los aspectos positivos que hubo en las respuesta de la encuesta, es significativo el porcentaje manifestado, tanto por jefes, supervisores y operarios, que se cambiarían de trabajo, que sería

prudente para la empresa, tratar de inquirir los motivos que han llevado a los trabajadores a tomar esta decisión para minimizar esta situación, mediante técnicas como la lluvia de ideas, reuniones fuera del centro de trabajo, donde se expongan sin temor alguna las preocupaciones que los aquejan.

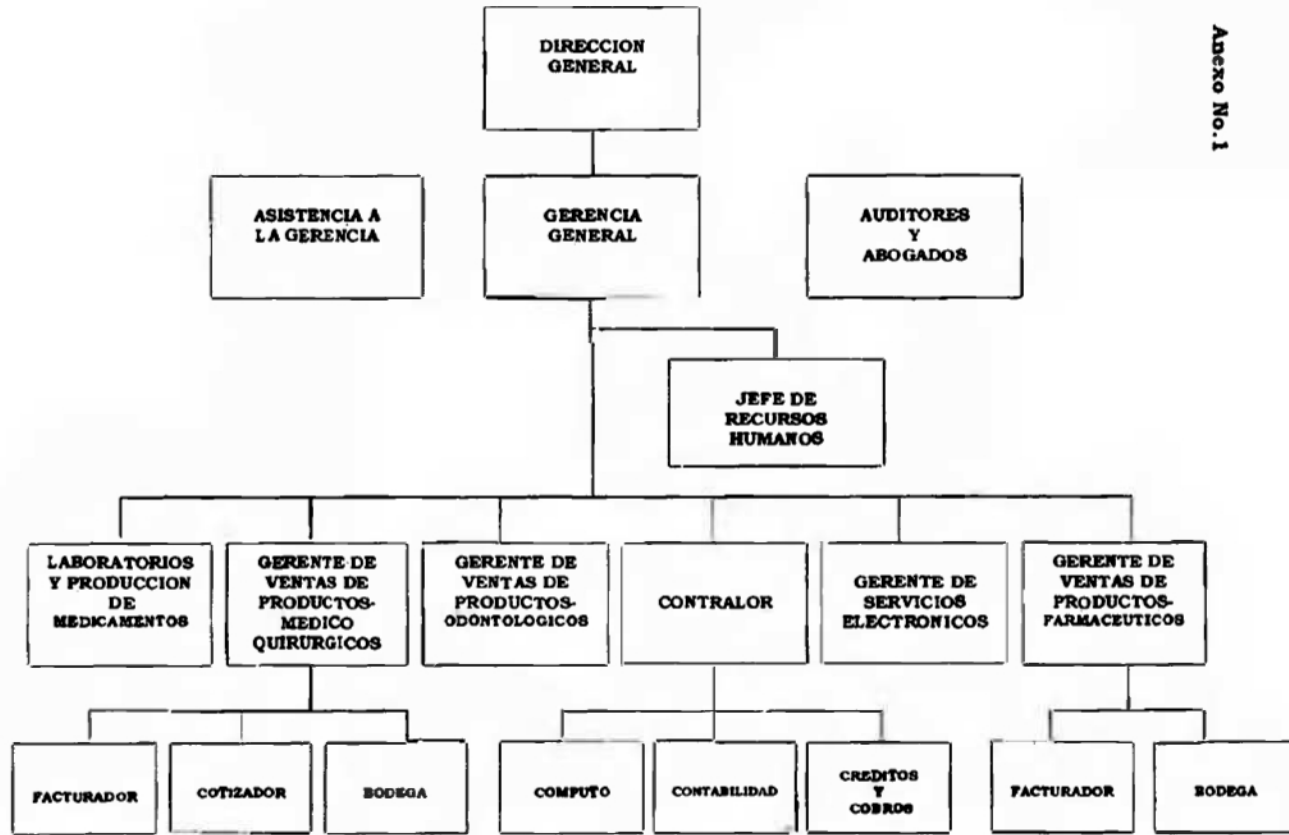
La empresa debería cumplir con la disposición que establece el Código de Trabajo, en su artículo No. 129, que se refiere al gasto de transporte, de trabajadores que se encuentren a diez kilómetros de distancia de su fuente de empleo. En la encuesta se demostró que la gran mayoría de los operarios viven en distritos de las periferias de la capital. En consecuencia la empresa debe hacerse responsable de este gasto y así estimular al trabajador en una mejora de su salario.

BIBLIOGRAFIA

- BAIN, D. - The productivity proscrition - The manefer's Guide to improving a productivity and profits. New York 1982.
- BRIONES, GUILLERMO - La Investigación Social y Educativa - 2^{da} edición - Secab-Bogotá, Colombia 1992 pág. 148.
- CANDANEDO DE LEON, GINA - Trabajo de Graduación-Estudio de Variables Psicosociales que influyen en el Ausentismo. Panamá 1994- pág. 135.
- CHIAVENATO, IDALBERTO - Administración de Recursos Humanos, 2^{da}. Edición-McGraw Hill - México 1994. pág 540.
- DANA, DANIEL - Como pasar del Conflicto al Acuerdo-Norma-Colombia 1992, 168 pág.
- DE LA SOSA, MARIA DEL CARMEN - Trabajo de Graduación-Implementación de un Sistema de Evaluación de Desempeño. Panamá 1993, pág. 151.
- ETZIONI, A. - A Comparative analysis of complex organizations. Free Press E U A. 1961
- FERNANDEZ - RIOS - Delimitación del Concepto de Calidad de Vida Laboral. Revista de Psicología de El Salvador, Vol. 31. Salvador - 1989
- FLEISHMAN, F.A. - Toxonomies of Human porpomance, The Description of Human Tasks. Academic Press. E.U.A. 1984.
- FROMM, ERIC - El Miedo de La Libertad-Editorial 'Contemporánea-Buenos Aires Argentina - 1974.

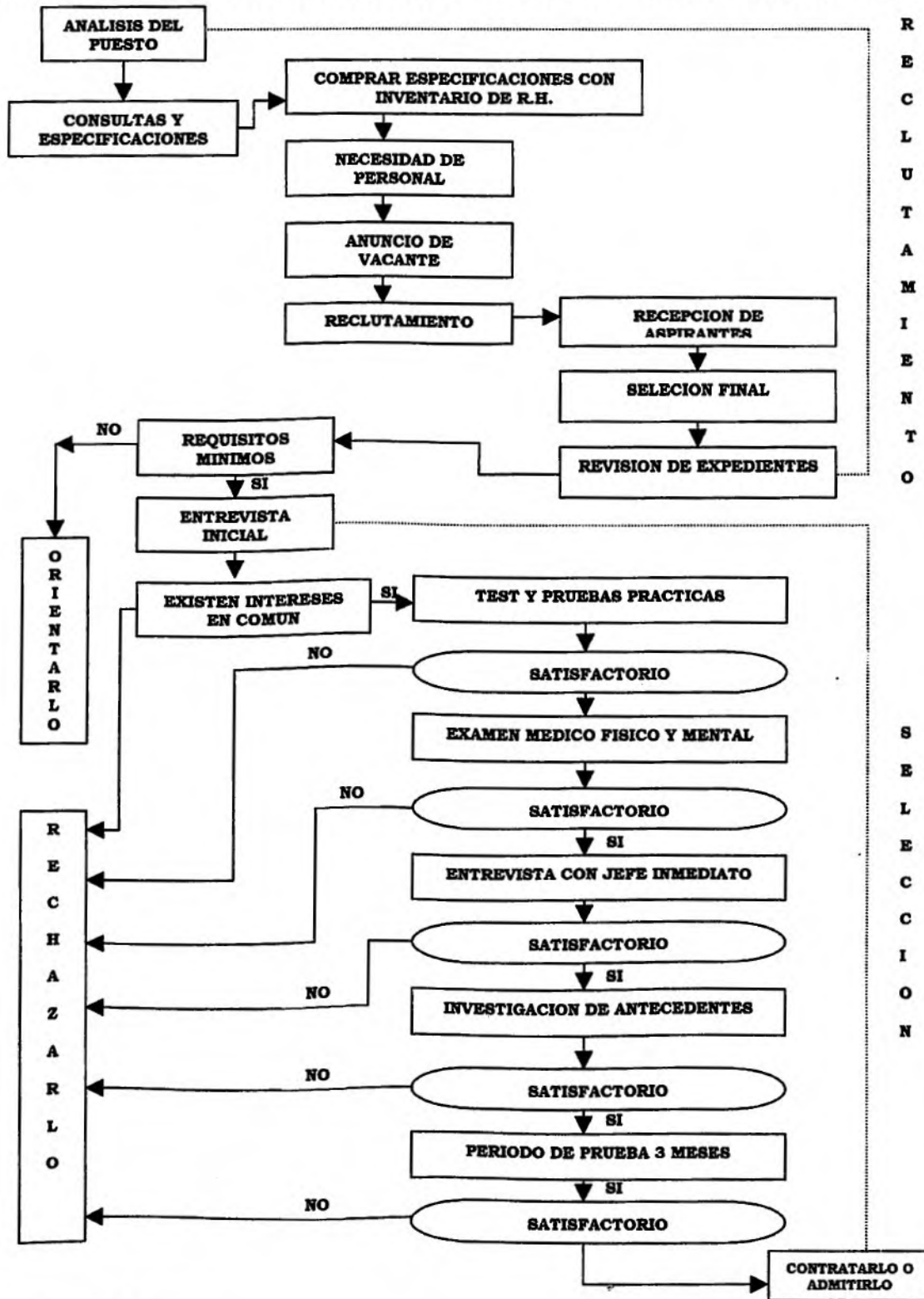
- GUILPARD, J.P. - The Nature of Human Intelligence - McGraw - Hill - New York - E.U.A. - 1967.
- GUINSBERG, ENRIQUE - Sociedad Salud y Enfermedad Mental - 1^{ra}. edición-FLY-UAP. - México 1976.
- HERNANDEZ SAMPIERI, ROBERTO - Metodología de la Investigación- McGraw Hill - México 1991, pág 150.
- HERNANDEZ Y RODRIGUEZ, SERGIO - Introducción a la Administración McGraw Hill - México, 1994, pág. 355.
- MARQUEZ, MARCELA -Entrar en Pena: Síndrome del Niño Abandonado en Panamá, Imprenta Universitaria, Panamá, 1986.
- PEARLIN, L. KOHN, M.L., - Social Class, Occupation Andparental Values: A Cross National Study, E.U.A., 1966.
- PARRA, R. - Ausencia de Futuro. La Juventud Colombiana. Plaza & Janés, Bogotá, Colombia, 1984.
- RAMOS, CIELAIKA - Trabajo de Graduación - El Rendimiento Académico en Función de la Estructura familiar-Panamá 1994, pág. 161
- ROBBINS, STEPHEN - Comportamiento Organizacional - 3^{ra}. edición- Prentice Hall - México, 1987, pág 566.
- SMITH, BARRY-DELAHAYE, BRIAN - El ABC de la Capacitación Práctica-McGraw Hill - México, 1990, pág. 437.
- TORO A., FERNANDO - Desempeño y Productividad, Cíncel Ltda., Medellín, Colombia, 1992, pág. 368.

ANEXOS



Anexo No.2

DISEÑO DE UN PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



Fuente: El Autor

Anexo No.2**EXPLICACION DEL DIAGRAMA**

Análisis del Puesto:	Comprende la descripción y especificaciones del puesto en cuestión.
Consulta y Especificaciones:	Se consulta con el departamento y autoridades correspondientes.
Comparar Especificaciones con inventario de R.H.:	Se comparan las especificaciones con los recursos humanos propios de la organización en donde podría darse promociones o concursos internos.
Necesidad del Personal:	Si no existe el recurso X en la empresa entonces tenemos necesidad de cubrir ese puesto.
Anuncio de Vacante:	Se solicita personal a través de un anuncio por los medios de comunicación (más común: la prensa escrita).
Reclutamiento:	Se inicia la tarea de atraer y escoger candidatos para el puesto que necesita ser llenado.
Revisión de expedientes:	Se revisa el expediente ligeramente sin especificar detalles para los requisitos.
Requisitos mínimos:	Si el aspirante cumple con todos los puntos que se anuncian como requisitos
NO:	Si no cumple con los requisitos se le orientará de acuerdo a lo observado y será rechazado.
SI:	Es decir que cumple con todos los requisitos y puede seguir dentro del proceso.

Fuente: El Autor

Anexo No.2

Entrevista Inicial:	Se inicia el proceso de Selección, aquí se pretende detectar los aspectos más ostensibles de los candidatos y su relación con los requerimientos del puesto.
Existe Interés en Común:	Verificar si los intereses del aspirante concuerdan con los que la empresa tiene preparado para prevenir dificultades.
NO:	De no ser comunes estos intereses se orientará al aspirante y será rechazado.
SI:	De no ser así pasará el siguiente aspecto, siguiendo en el proceso.
Test y Pruebas Prácticas:	Pruebas Psicológicas (personalidad, intereses) Test Psicométrico, Pruebas de Trabajo.
No Satisfactorio:	Los resultados de las Pruebas no son adecuadas en base a lo normado por los técnicos, sale el proceso.
Si Satisfactorio:	Los resultados de las Pruebas son satisfactorios en base a lo normado por técnicos, continua el proceso.
Examen Médico Físico y Mental:	Es necesario, el estado de salud del individuo influye en la calidad y cantidad de la producción, es un aspecto legal de la selección.
No Satisfactorio:	No cumple con lo normado, sale del proceso
Si Satisfactorio:	Los resultados afirman que está capacitado para realizar el trabajo, sigue dentro de la selección.
Entrevista con el Jefe Inmediato:	Comunicación del Jefe Inmediato que estará a cargo del nuevo empleado con lo

Fuente: El Autor

Anexo No.2

que el Jefe buscará información importante para decidirse por uno al seleccionar.

No Satisfactorio: El Jefe no queda satisfecho con lo que pudo observar, escuchar y analizar de las respuestas del aspirante, es rechazado.

Si Satisfactorio: El Jefe logró información satisfactoria en la entrevista con el aspirante y sigue en el proceso.

Investigación de Antecedentes: La información que amigos, compañeros de trabajo, Jefes anteriores puedan dar de un candidato determinado, toda esta información se solicitará como fidedigno.

No Satisfactorio: La información recibida no es agradable a la organización, por conductos o problemas anteriores y es sacado del proceso.

Si Satisfactorio: Sus referencias son positivas, agrada a la organización sigue en el proceso.

Periodo de Prueba: Se le da oportunidad de demostrar aptitudes y actitudes en período de tiempo determinado.

No Satisfactorio: Cuando en el período de prueba se observan conductos o aspectos negativos, se rechaza.

Si Satisfactorio. El periodo de prueba confirma que es el hombre adecuado para el cargo, sigue en la empresa.

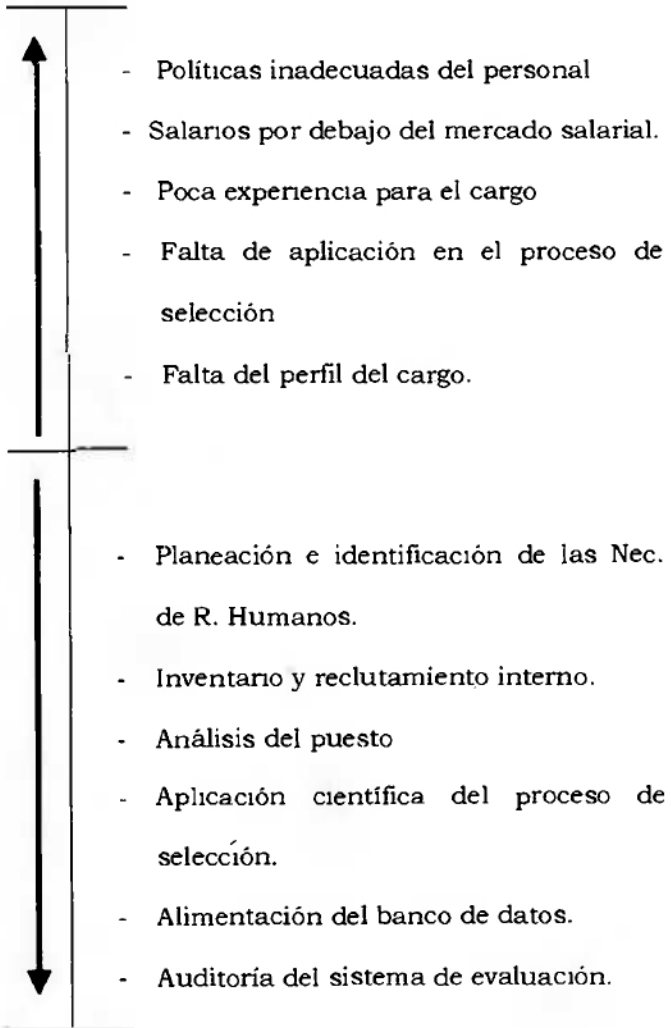
Contratarlo o admitirlo: La empresa contrata al nuevo individuo para que forme parte de la organización.

Fuente: El Autor

Anexo No.3

TABLA DE CONCEPTUALIZACION

MALA SELECCIÓN DE PERSONAL



BUENA SELECCIÓN DE PERSONAL.

Fuente: El Autor

Anexo No. 4

**MAPA DE PUESTOS
(Funciones)**

Nivel	A. Comercial	S. Técnico	Area Adm.-Financiera	
15	Gte. Mercadeo			
14			Contralor	
13	Jefe de Ventas	Jefe Técnico		
12			Jefe de Contabilidad	
11				
10	Jefe de Producción	Jefe de Calidad		
9	Supervisor		Auditor	Técnico Sist.
8		Jefe de Compras		
7	Ejecutivo de Ventas		Contador	
6		Supervisor		Analista
5	Ejecutivo de Ventas 2			
4		Jefe de Bodega		Programador
3				
2		Técnico		
1	Secretaria	Conductor	Auxiliar/ Contabilidad	Captador de Datos

Fuente: El Autor

Anexo No. 5

UNIVERSIDAD de PANAMA
FACULTAD de ADMINISTRACION de EMPRESAS Y CONTABILIDAD
COORDINACION de POST-GRADO Y MAESTRIA

ENCUESTA SOBRE COMPORTAMIENTO, DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD

La siguiente encuesta tiene el propósito de conocer cual ha sido su DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD a través del comportamiento laboral ejercido en la empresa en sus años de servicio.

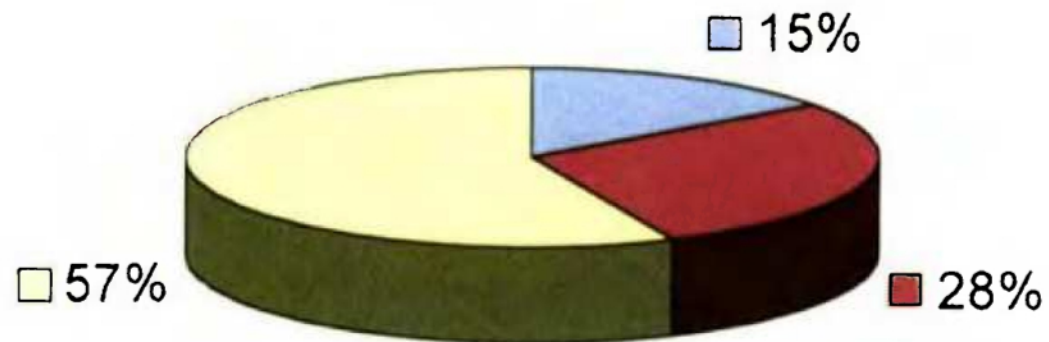
1. Lugar de nacimiento: Provincia: _____ Distrito: _____
Corregimiento: _____
2. Con quien se crió: Familia completa Madre Padre
Abuelos Otros .
3. Condición de la familia: Unida Casada Separada
Divorciada
4. Condiciones económicas de la familia: Baja Media Alta
5. Situación actual: Casado Unido Divorciado Separado
Soltero
6. Cree Usted en el Matrimonio: Si No Porqué _____
7. Dirección Actual: _____
8. Educación: Primaria Secundaria Técnica Universitaria
9. Si no terminó su educación determine el último grado o año: _____
10. Puesto de Trabajo: _____
11. Antigüedad: 0-11 meses 1 a 4 años 5 a 10 años
más de 10 años
12. Siente satisfacción por su trabajo: Si No
13. Se atrasa en su trabajo: Nunca A veces
14. Es usted puntual: Si No

15. Lo han amonestado por su desempeño: Si No
16. Ha sido evaluado por su desempeño. Si No
17. Ha sido suspendido de su trabajo: Si No
18. Ha sido Ud. Promovido: Si No
19. Ha recibido Ud. Aumento salarial: Si No Porqué: _____
20. Le preocupa a Ud. Su trabajo: Si No Porqué. _____
21. Ha recibido Ud. Algún premio por su desempeño: Si No
22. Le preocupa a Ud. Los atrasos en su trabajo: Si No
23. Siente preocupación cuando falta a su trabajo: Si No
Porqué: _____
24. Se cambiaría Ud. De trabajo: Si No Porqué: _____
25. Participa Ud. De las actividades de la empresa: Si No

Le damos las gracias por su gentil cooperación en esta encuesta

LUGAR DE NACIMIENTO PROVINCIA DE PANAMÁ

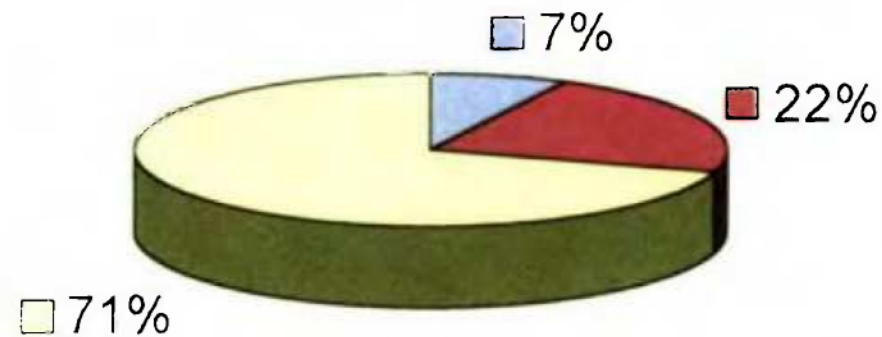
GRAFICA No.1



■ JEFES ■ SUPERVISORES ■ NIVEL OPERATIVO

LUGAR DE NACIMIENTO PROVICIAS DEL "INTERIOR DEL PAÍS"

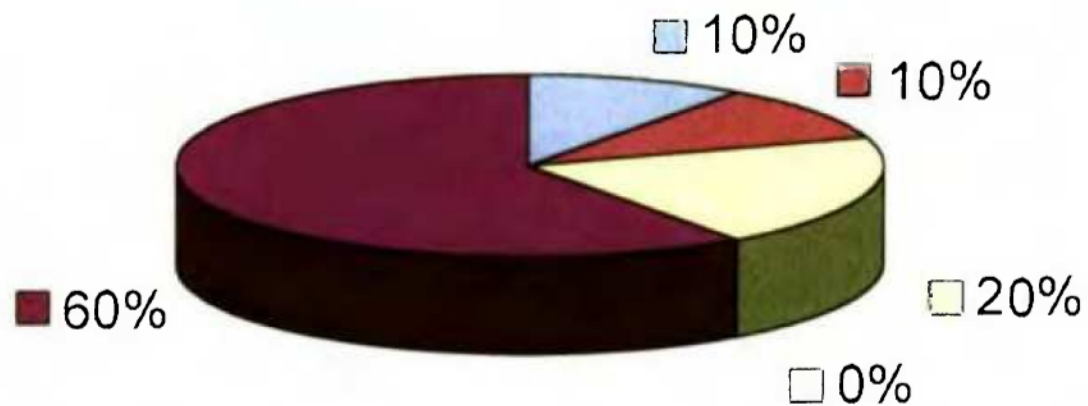
GRAFICA No.2



■ JEFES ■ SUPERVISORES □ NIVEL OPERATIVO

CON QUIEN SE CRIÓ "JEFES"

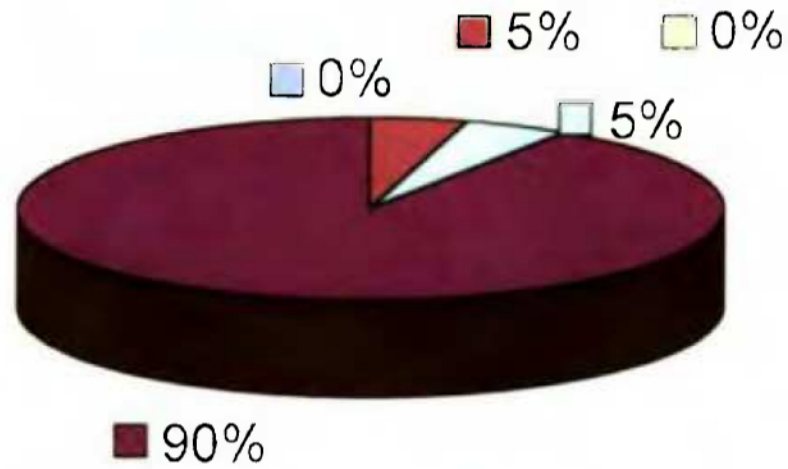
GRAFICA No.3



■ PADRE ■ MADRE □ ABUELO □ OTROS ■ FAMILIA COMPLETA

CON QUIEN SE CRIÓ "SUPERVISORES"

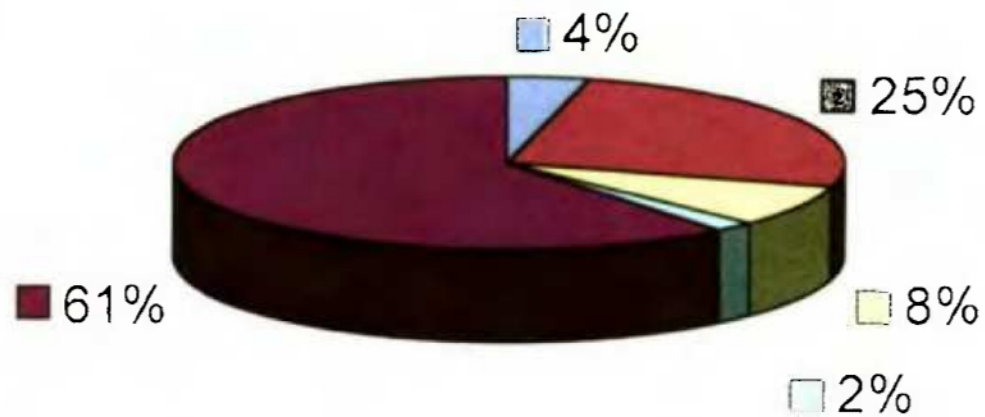
GRAFICA No.4



■ PADRE ■ MADRE □ ABUELO □ OTROS ■ FAMILIA COMPLETA

CON QUIEN SE CRIÓ "NIVEL OPERATIVO"

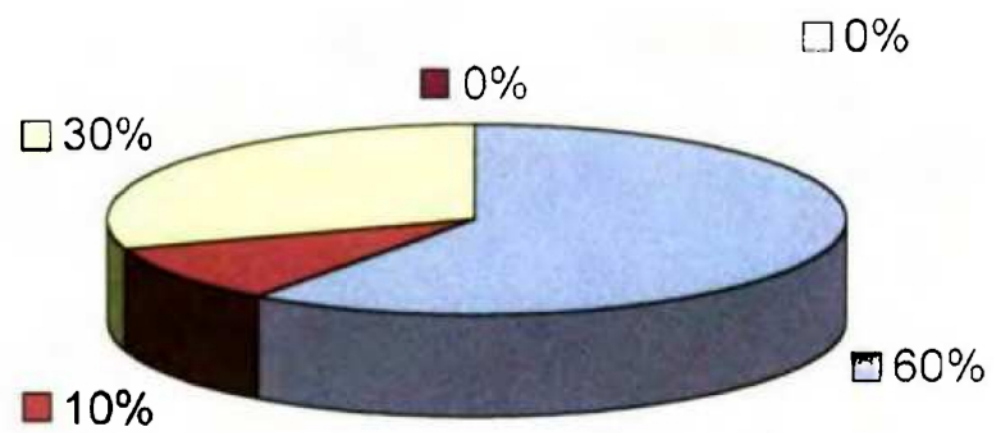
GRAFICA No.5



■ PADRE ■ MADRE ■ ABUELO ■ OTROS ■ FAMILIA COMPLETA

CODICIÓN CIVIL DE LA FAMILIA "JEFES"

GRAFICA No.6

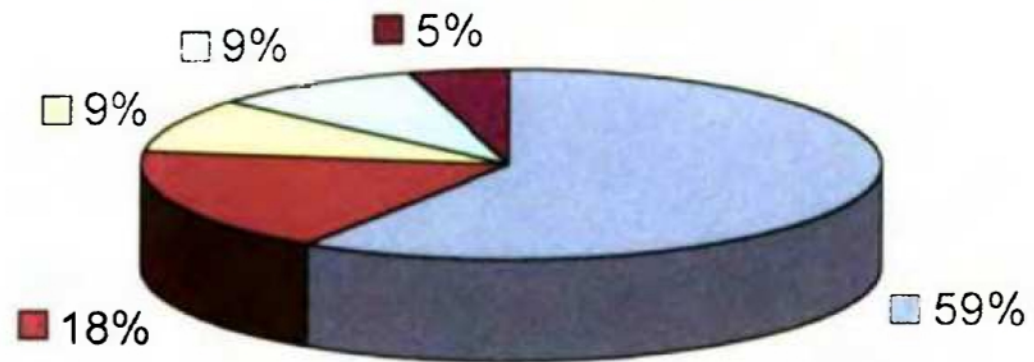







■ CASADA ■ UNIDA ■ SEPARADA ■ DIVORCIADA ■ OTROS

CONDICIÓN CIVIL DE LA FAMILIA

"SUPERVISORES"

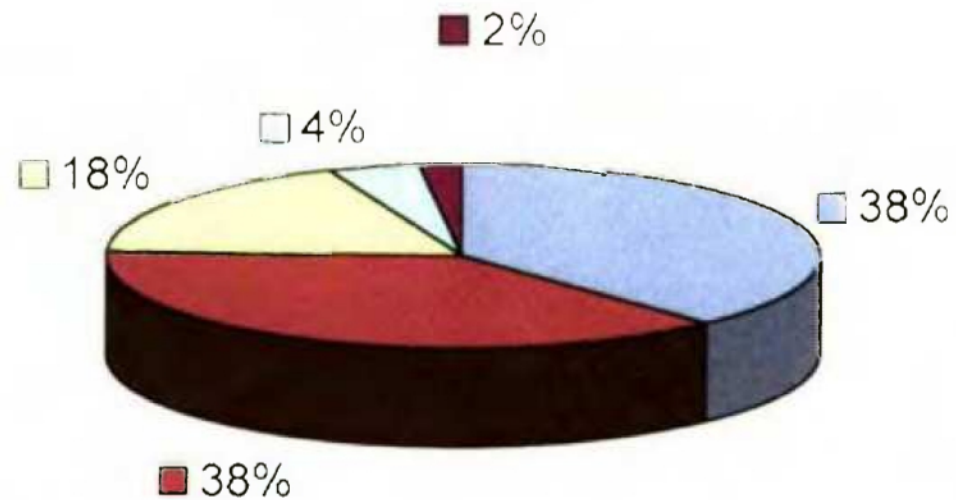
GRAFICA No.7



 CASADA	 UNIDA	 SEPARADA
 DIVORCIADA	 OTROS	

CONDICIÓN CIVIL DE LA FAMILIA "NIVEL OPERATIVO"

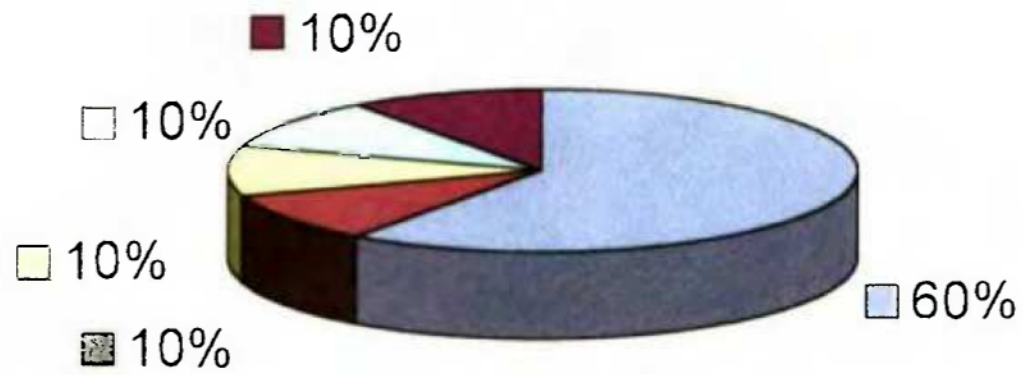
GRAFICA No.8



■ CASADA ■ UNIDA □ SEPARADA □ DIVORCIADA ■ OTROS

SITUACIÓN CIVIL ACTUAL DE LOS JEFES

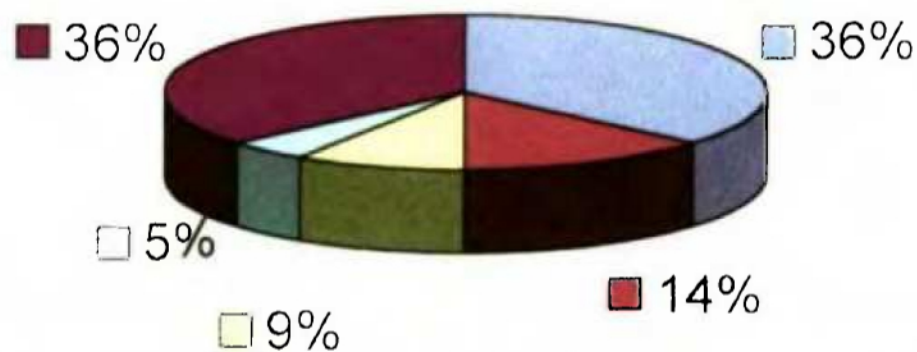
GRAFICA No.9



CASADO	UNIDO	DIVORCIADO
SEPARADO	SOLTERO	

SITUACIÓN CIVIL ACTUAL DE LOS SUPERVISORES

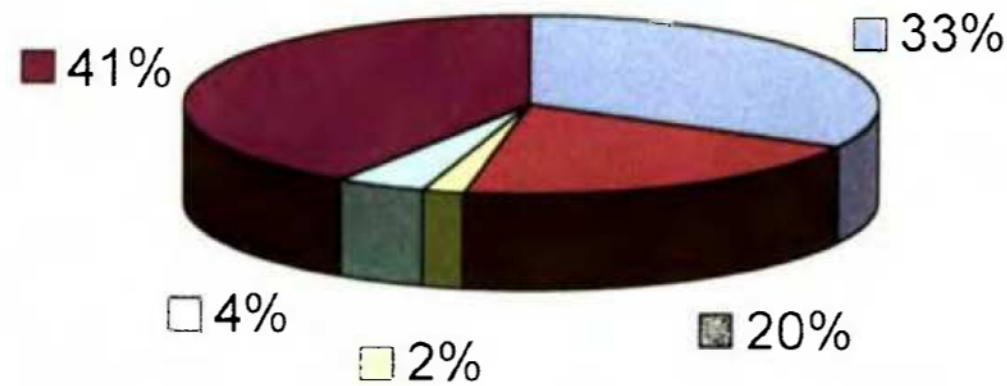
GRAFICA NO.10



CASADO	UNIDO	DIVORCIADO
SEPARADO	SOLTERO	

SITUACIÓN CIVIL ACTUAL DEL NIVEL OPERATIVO

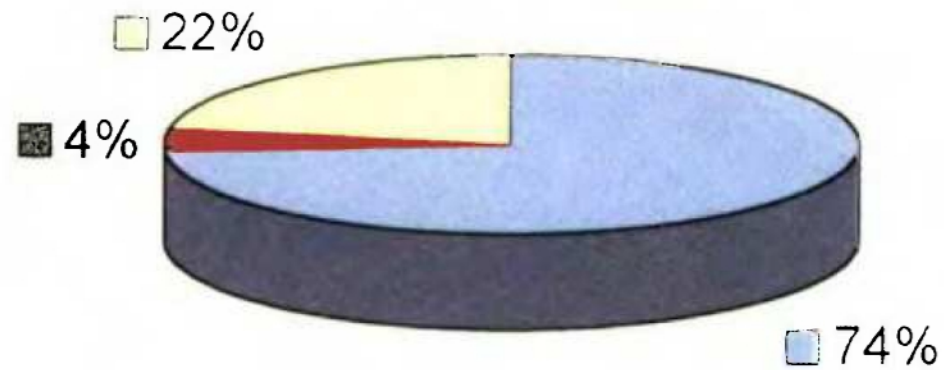
GRAFICA No. 11



■ CASADO ■ UNIDO ■ DIVORCIADO
□ SEPARADO ■ SOLTERO

DISTRITO DE RESIDENCIA EN LA CAPITAL DE PANAMÁ

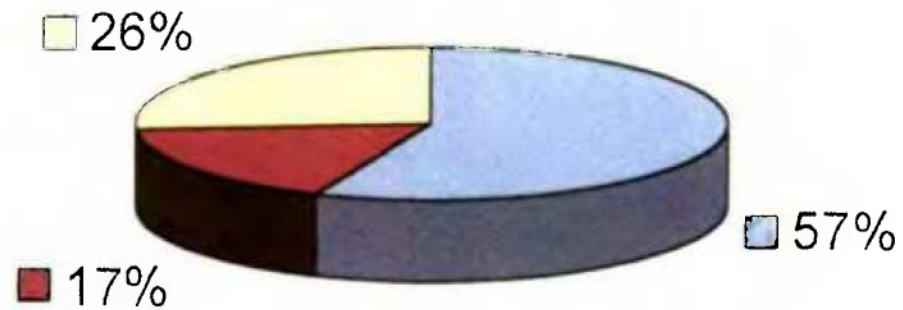
GRAFICA No.12



■ NIVEL OPERATIVO ■ SUPERVISORES ■ JEFE

DISTRITO DE RESIDENCIA EN LA PERIFERIA DE LA PROVINCIA DE PANAMÁ

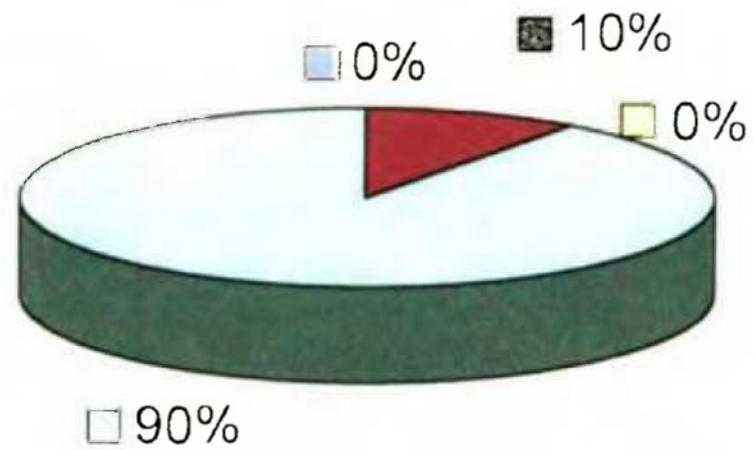
GRAFICA No.13



■ NIVEL OPERATIVO ■ SUPERVISORES ■ JEFE

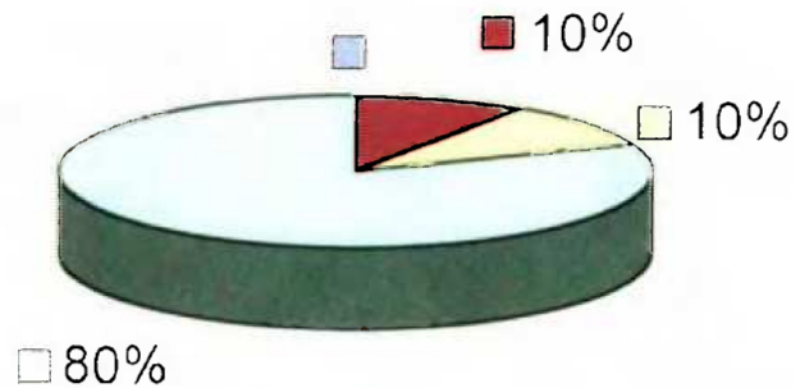
EDUCACIÓN DE LOS JEFES

GRAFICA No.14



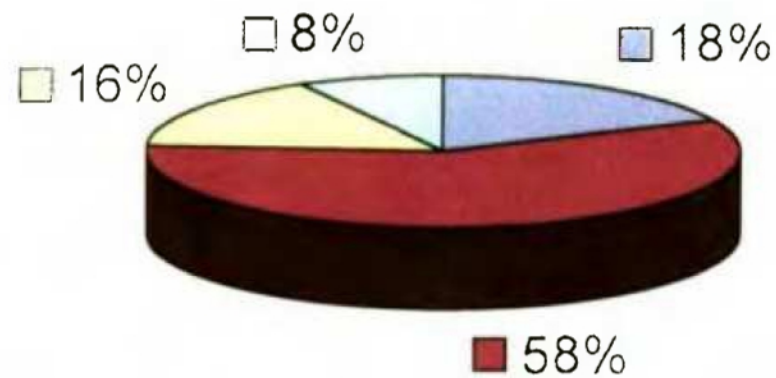
EDUCACIÓN DE LOS SUPERVISORES

GRAFICA No.15



EDUCACIÓN DEL NIVEL OPERATIVO

GRAFICA No.16



■ PRIMARIA

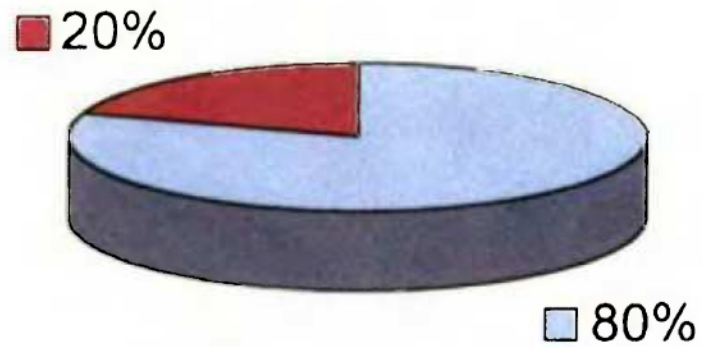
■ SECUNDARIA

■ TECNICA

■ UNIVERSITARIA

SIENTE SATISFACCION POR SU TRABAJO (JEFES)

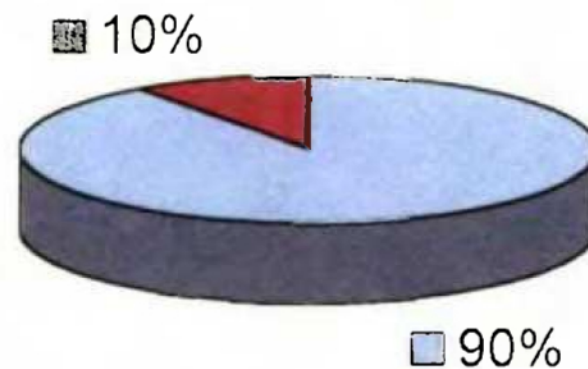
GRAFICA No. 17



SI NO

SIENTE SATISFACCION POR SU TRABAJO (SUPERVISORES)

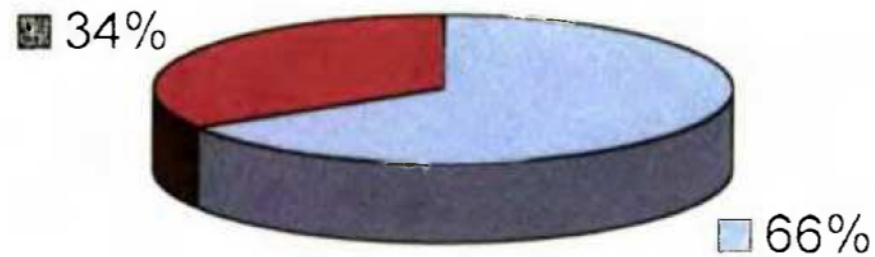
GRAFICA No. 18



SI NO

SIENTE SATISFACCION POR SU TRABAJO (OPERARIOS)

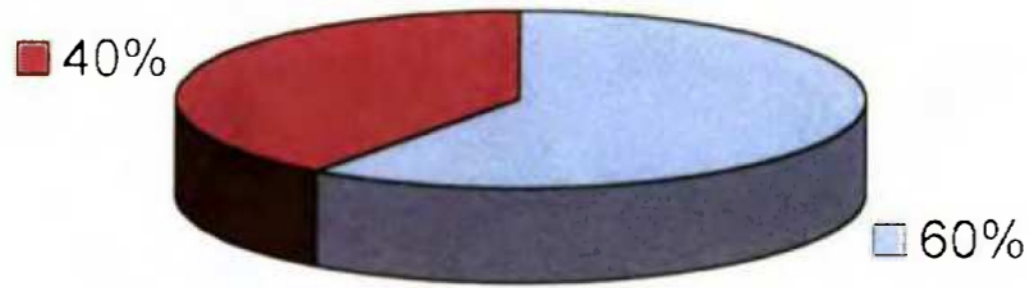
GRAFICA No. 19



■ SI ■ NO

SE ATRASA EN SU TRABAJO (JEFES)

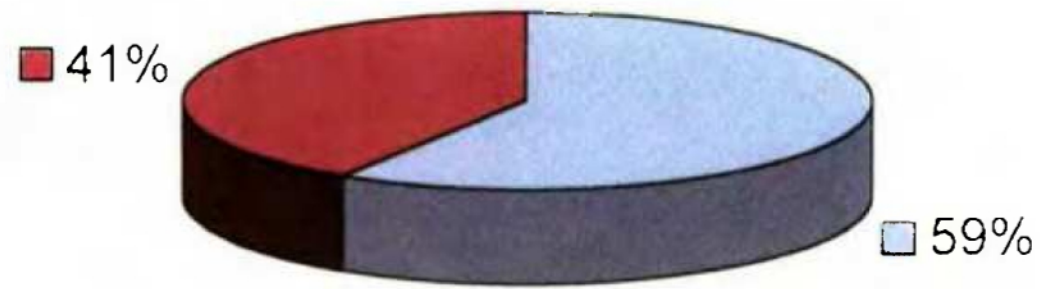
GRAFICA No. 20



■ NUNCA ■ A VECES

SE ATRASA EN SU TRABAJO (SUPERVISORES)

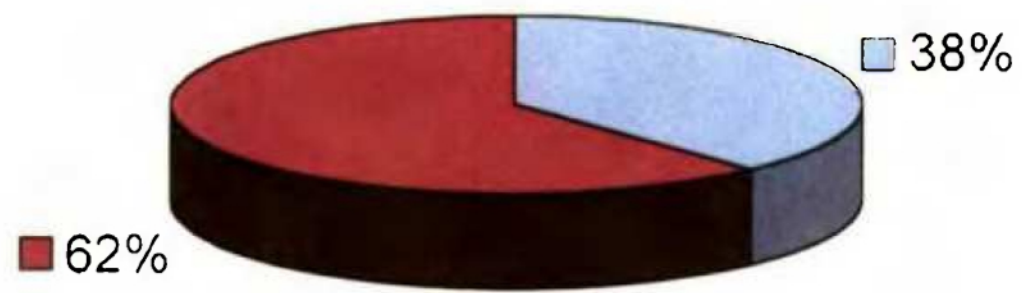
GRAFICA No. 21



■ NUNCA ■ A VECES

SE ATRASA EN SU TRABAJO (OPERARIOS)

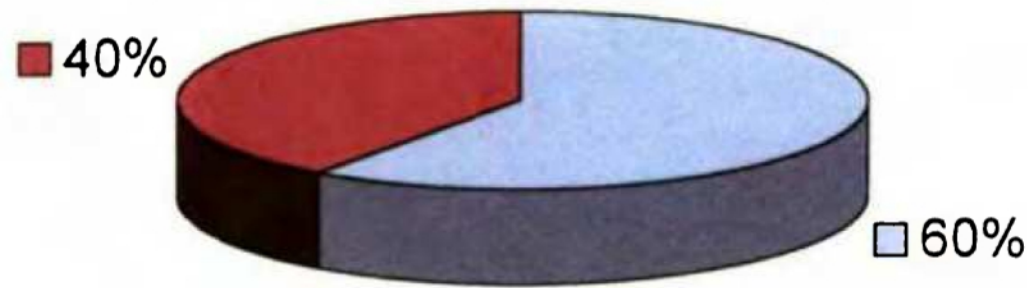
GRAFICA No. 22



■ NUNCA ■ A VECES

EVALUACION DEL DESEMPEÑO (JEFES)

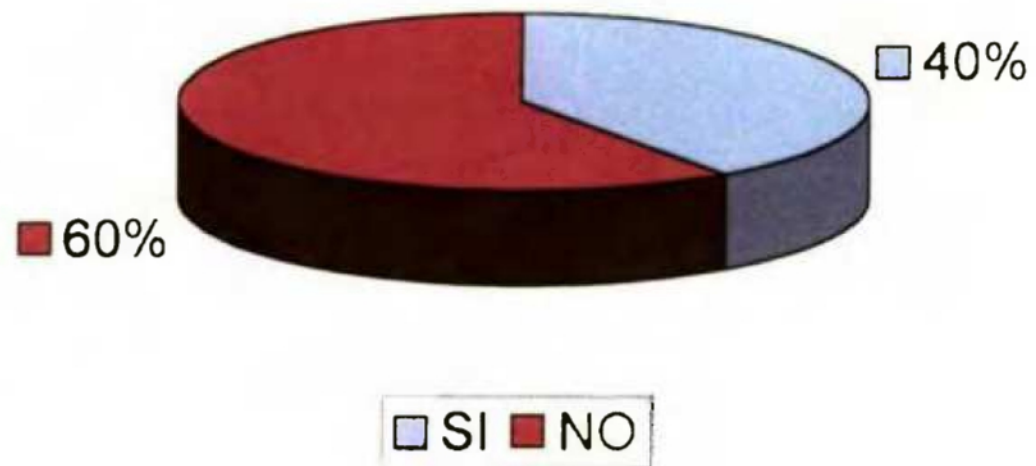
GRAFICA No. 23



SI NO

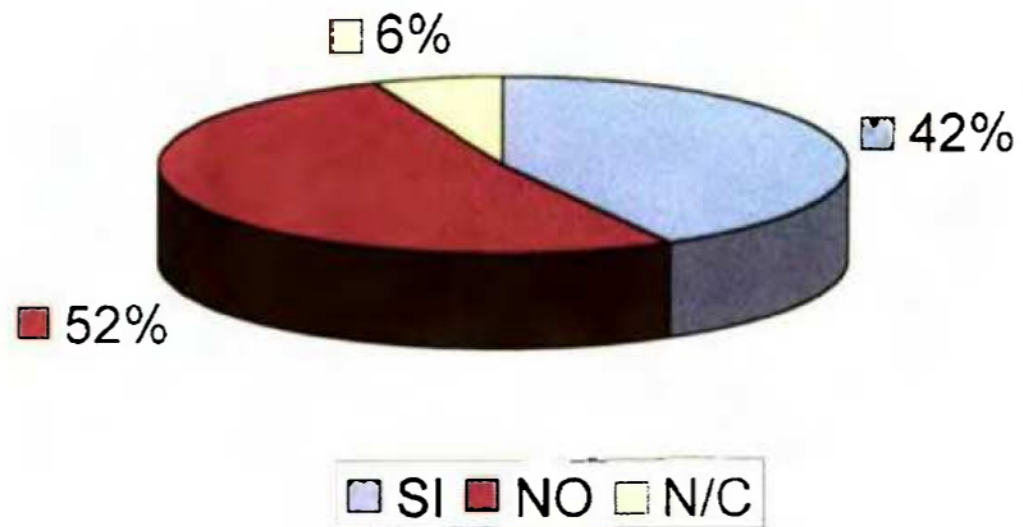
EVALUACION DEL DESEMPEÑO (SUPERVISORES)

GRAFICA No. 24



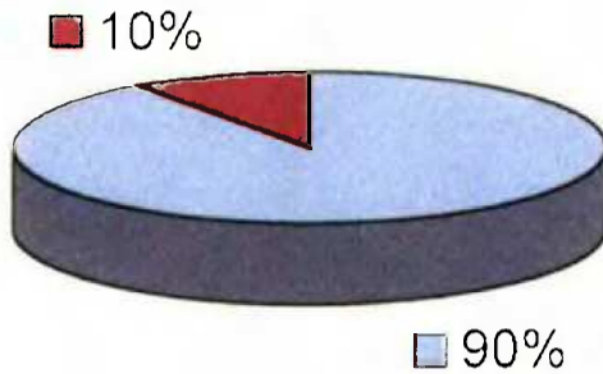
EVALUACION DEL DESEMPEÑO (OPERARIOS)

GRAFICA No. 25



PREOCUPACION POR EL TRABAJO (JEFES)

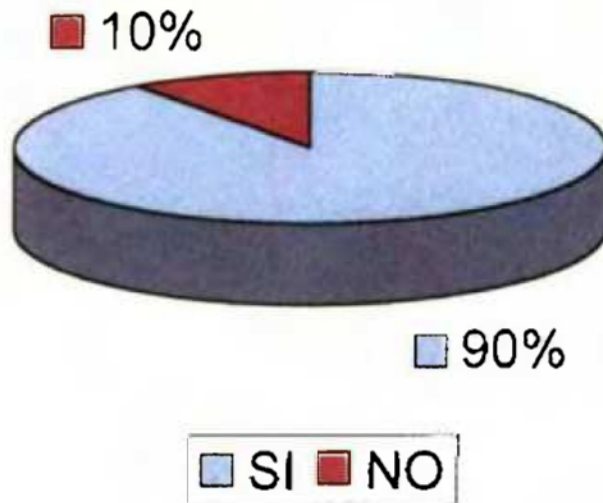
GRAFICA No. 26



SI NO

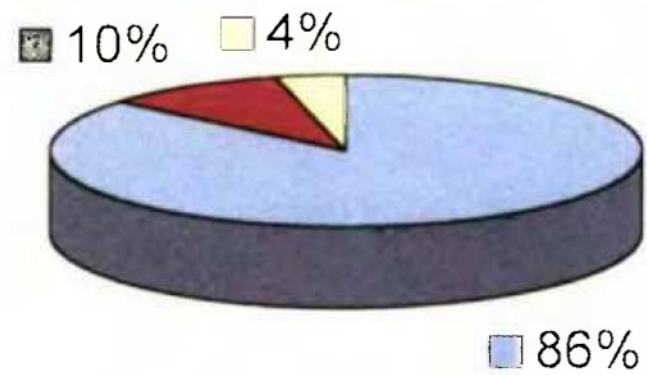
PREOCUPACION POR SU TRABAJO (SUPERVISORES)

GRAFICA No. 27



PREOCUPACION POR SU TRABAJO (OPERARIOS)

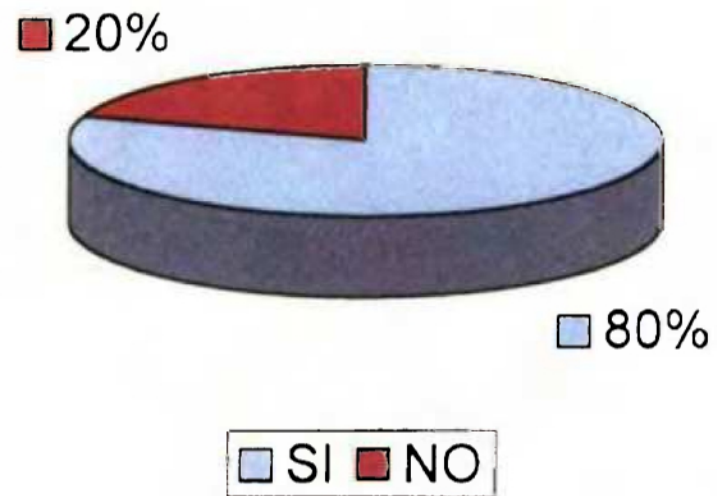
GRAFICA No. 28



■ SI ■ NO ■ N/C

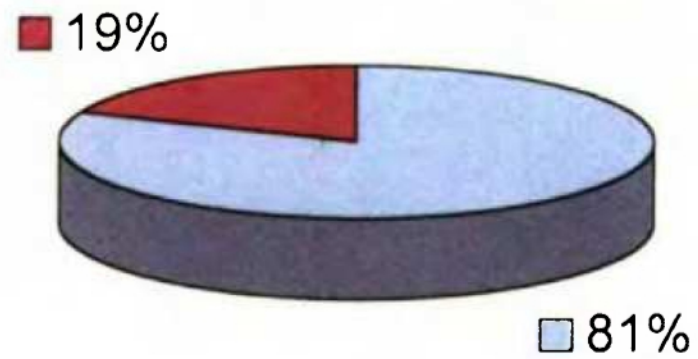
PREOCUPACION POR LOS ATRASOS (JEFES)

GRAFICA No. 29



PREOCUPACION POR LOS ATRASOS (SUPERVISORES)

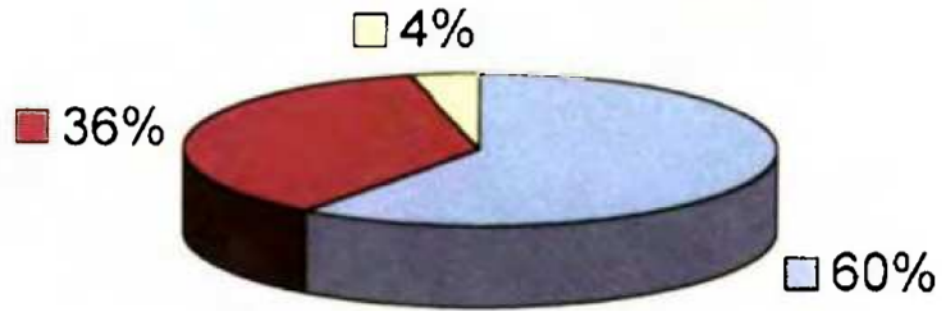
GRAFICA No. 30



SI NO

PREOCUPACION POR LOS ATRASOS (OPERARIOS)

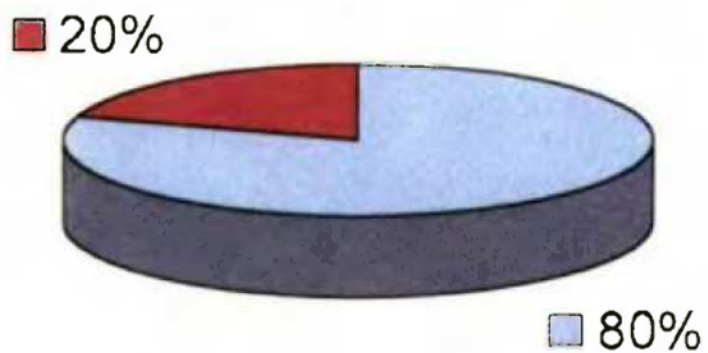
GRAFICA No. 31



SI NO N/C

PREOCUPACION CUANDO FALTA (JEFES)

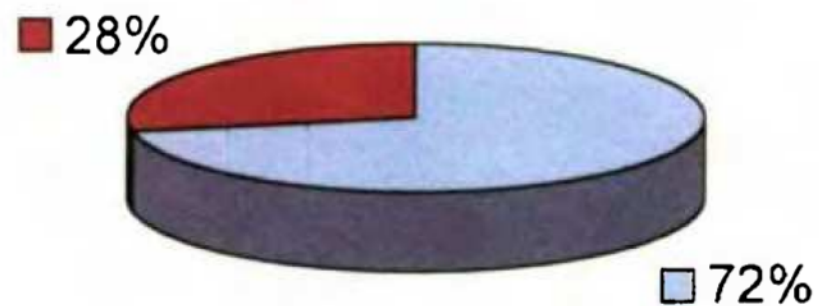
GRAFICA No. 32



SI NO

LE PREOCUPA CUANDO FALTA A SU TRABAJO (SUPERVISORES)

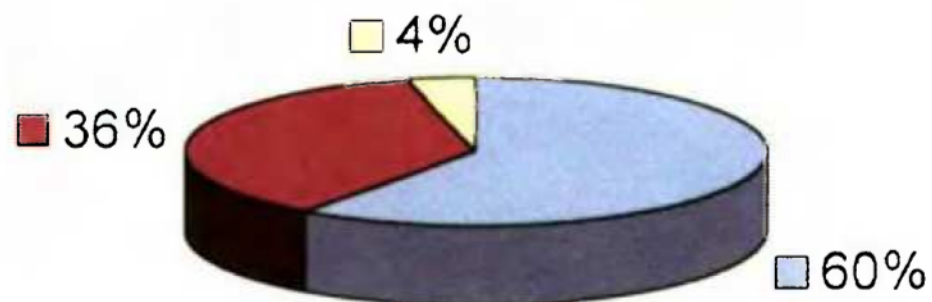
GRAFICA No. 33



SI NO

PREOCUPACION CUANDO FALTA A SU TRABAJO (OPERARIOS)

GRAFICA No. 34



■ SI ■ NO ■ N/C