



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

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

UNA PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA
NACIONAL DE SERVICIOS PORTUARIOS, S A

POR

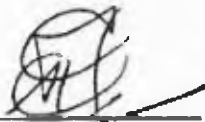
RUTH ALGÉNIDA ORTIZ BATISTA


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

1998

HOJA DE APROBACIÓN

APROBADO POR:

Director de Tesis: Franklin Barrett 

Miembro del Jurado: Leonardo Pisoni Costa 

Miembro del Jurado: Adolfo Caballero

Fecha: 26/3/98

Vicerrectoría de Investigación y Post Grado Dr. Jaime Subeiza

Fecha: 26/3/98

DEDICATORIA

En esta etapa de la vida, las vivencias nos permiten valorar en su justa medida nuestras riquezas. Es por ésto que dedico mi trabajo de graduación a una gran unidad de apoyo, respeto y amor que es mi familia, conformada por mis padres, hermanos, esposo e hijo; así como a dos personas especiales: mi abuela Tany y mi sobrina Nashka.

AGRADECIMIENTO

*Mi primer agradecimiento es a **Dios**, que me ha guiado durante todos los años de mi existencia, permitiéndome culminar una más de mis metas con el apoyo de apreciados colaboradores; a ellos doy las gracias, en segundo lugar:*

***Profesor Franklin Barrett:** por su asesoramiento general en el trabajo de investigación.*

***Profesor Gerardo Valderrama,** Master en Medición: por su asesoría en la metodología y procesos estadísticos; además, por ser la segunda ocasión en que coadyuva en mi favor para la adquisición de un título.*

***Dra. Lidia E. Castillo,** Filóloga y Escritora: por su apoyo a las consultas realizadas para la corrección del trabajo; por segunda vez, ha sido también mi colaboradora en la obtención de un título.*

*Personal ejecutivo, administrativo y de operaciones de la **Empresa Nacional de Servicios Portuarios, S.A.**, en especial a la **Licenciada Maura de Sánchez.***

*A **Roni**, mi esposo, por su apoyo y su invaluable aportación al sugerir el tema de investigación.*

A todas las personas que de alguna manera contribuyeron en la realización de este trabajo.

INDICE GENERAL

INDICE GENERAL

INDICE DE CUADROS
INDICE DE FIGURAS
RESUMEN
SUMMARY

| | PÁGINA |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| INTRODUCCIÓN | iv |
| CAPÍTULOS | |
| I. Fundamentación Teórica | 1 |
| 1.1. Planteamiento del Problema | 2 |
| 1.2. Definición de Conceptos | 6 |
| 1.3. Aspectos Históricos de los Servicios Portuarios | 12 |
| 1.4. Aspectos Históricos sobre la Empresa Nacional de Servicios Portuarios, S. A. | 27 |
| II. Metodología | 33 |
| 2.1. Objetivos del estudio | 34 |
| 2.2. Variables | 36 |
| 2.3. Tipo de Investigación | 40 |
| 2.4. Descripción y Características de la Población y muestra | 41 |
| 2.5. Técnicas e Instrumentos Utilizados | 45 |
| 2.6. Procedimiento | 47 |
| 2.7. Controles | 48 |
| 2.8. Problemas y Limitaciones | 49 |
| III. Análisis de Resultados | 51 |
| 3.1. Análisis de Puestos | 53 |
| 3.2. Descripción de Puestos | 125 |
| 3.3. Perfil de Puestos | 174 |
| 3.4. Funciones de la Empresa | 199 |
| 3.4.1 Organigrama | 200 |
| 3.5. Funciones por Departamentos | 202 |
| 3.6. Disposiciones Jurídicas que Regulan las Operaciones .. | 205 |
| 3.7. Administración de Recursos Humanos | 206 |
| 3.7.1 Determinación de Necesidades de Recursos Humanos | 206 |
| 3.7.2. Obtención de Recursos Humanos | 207 |
| 3.7.3. Selección de Personal | 207 |
| 3.7.3.1 Formulario de Solicitud de Empleo | 208 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.7.3.2. Pruebas Psicológicas | 209 |
| 3.7.3.3. Entrevistas | 210 |
| 3.7.3.4. Exámenes Físicos | 210 |
| 3.7.4. Análisis del Sistema de Capacitación | 211 |
| 3.8. Análisis de la Delegación de Autoridad y Comunicación | 212 |
| 3.9. Análisis del Flujo de Trabajo | 215 |
| 3.10. Análisis de Controles | 215 |
| 3.10.1. Control de Asistencia | 216 |
| 3.10.2. Control de Equipo y Materiales | 221 |
| 3.11. Análisis de Incentivos | 221 |
| 3.12. Análisis de Proceso y Cargas de Trabajo | 221 |
| IV. Discusión | 223 |
| V. Propuesta de Modificación de la Estructura | 240 |
| 5.1. Definición de la Nueva Estructura Propuesta | 243 |
| 5.2. Políticas y Procedimientos | 251 |
| 5.3. Líneas de Autoridad | 254 |
| 5.4. Asignación de Funciones y Actividades | 255 |
| 5.5. Determinación de Controles | 256 |
| 5.6. Canales de Comunicación | 257 |
| 5.7. Coordinación de Funciones y Actividades | 259 |
| 5.8. Presentación del Flujo de Trabajo | 260 |
| 5.9. Sugerencias para el Mejoramiento de las Relaciones .. Humanas | 261 |
| 5.10. Nuevos Procesos de Operación | 262 |
| 5.11. Descripción de Puestos | 265 |
| 5.12. Perfil de Puestos | 309 |
| 5.13. Formularios Propuestos | 336 |
| 5.14. Nuevas Alternativas Económicas..... | 340 |
| 5.14. Implementación de Modificación | 341 |
| Conclusiones y Recomendaciones | 342 |
| Bibliografía | 350 |
| Anexos | 356 |

INDICE DE CUADROS

INDICE DE CUADROS

| CUADRO | PÁGINA |
|-------------------------------------------------------|--------|
| I. Población | 43 |
| II a XII. Mensajero Interno | 55 |
| XIII a XXIV. Verificador (Cristóbal) | 63 |
| XXV a XXXVI. Tomador de Tiempo (Cristóbal) | 71 |
| XXXVII a XLVIII. Mensajero Portuario (Cristóbal) | 80 |
| XLIX a LIX. Verificador (Balboa) | 88 |
| LX a LXX. Mensajero Portuario (Balboa) | 97 |
| LXXI a LXXXII. Verificador | 105 |
| LXXXIII a XCIV. Mensajero Portuario | 115 |
| XCV a CIV. Entrevistas de Corroboración y Observación | 126 |
| CV. Necesidades de Capacitación | 212 |
| CVI. Ausencias con Certificado Médico | 217 |
| CVII. Aumento o Disminución de Personal | 248 |

INDICE DE FIGURAS

INDICE DE FIGURAS

| FIGURA | PÁGINA |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1. Organigrama Estructural de la Empresa Nacional de Servicios Portuarios, S.A. | 31 |
| 2. Organigrama de la Empresa Nacional de Servicios Portuarios S.A. | 201 |
| 3. Flujograma de Comunicación | 214 |
| 4. Gráfica Comparativa de Horas de Incapacidad en Cristóbal y Balboa en el año 1996 | 219 |
| 5. Gráfica Comparativa de los Empleados que Presentan Incapacidades en Cristóbal y Balboa | 219 |
| 6. Gráfica Comparativa de las Horas de Incapacidad en Cristóbal y Balboa en 1996 | 220 |
| 7. Gráfica Comparativa del Número de Empleados que Presentan Incapacidades en Cristóbal y Balboa | 220 |
| 8. Organigrama de la Estructura Propuesta | 245 |
| 9. Organigrama Funcional | 247 |
| 10. Flujograma de Trabajo | 260 |
| 11. Formulario de Solicitud de Empleo | 336 |
| 12. Formulario de Control de Materiales y Equipo | 339 |

RESUMEN

SUMMARY

RESUMEN

Se realizó el estudio descriptivo de una empresa de servicios portuarios, la cual, presentaba algunos problemas en su estructura, sin embargo, deseaba mantenerse competitiva, aun cuando los ejecutivos manifestaron que el proceso de privatización de los puertos y los cambios que conlleva el desarrollo podrían afectar su desempeño en el medio. La investigación se efectuó mediante Análisis de Puestos, dos tipos de entrevistas y observación, para determinar la estructura de la misma y como funcionaba. Los objetivos planteados estaban dirigidos a examinar los resultados, proponer modificaciones estructurales y nuevos métodos de funcionamiento que permitan mejorar la calidad del servicio que se presta, así como guiar a la Empresa hacia una mayor competitividad, para mejorar sus ingresos. A través del Análisis de Puestos se encontró: diferencias en la denominación de los cargos secretariales, además, las tareas de la Secretaria Administrativa y la Contadora eran compartidas, no diferenciadas; en la oficina de Cristóbal se descubrió un cargo operativo que no aparecía en la estructura original, falta de control de materiales y de incentivos que incrementen la productividad. Inicialmente se crearon las Descripciones de Puestos y Perfiles de Puestos en base a los resultados obtenidos. Posteriormente y como parte de la propuesta se plantearon las sugerencias para los cambios estructurales, se crearon nuevas Descripciones de Puestos, Perfiles de Puestos, Formularios de Solicitud de Empleo y de control de materiales, flujogramas, cuadros, organigramas, así como alternativas económicas, basadas no sólo en los servicios que la Nacional de Servicios Portuarios ha prestado tradicionalmente, sino que también se han tomado en cuenta las nuevas tendencias, en materia de servicios, que conlleva el proceso de privatización de los puertos y nuevas alternativas económicas. Las recomendaciones fueron orientadas a facilitar la implementación de la propuesta mediante pasos claramente estructurados para que viabilicen el alcance de las metas.

SUMMARY

It was carried out the descriptive study of a maritime services company, same reflected some problems in their structure, however, the executive manifested their desire to stay competitive, during the process of private concession of the ports and the change in the development of maritime industry. The investigation was effected by means of Position Analysis, two types of interviews and observation, in order to determine the structure of the company and how it operated. The expounded objectives were directed to examine the outputs, propose structural modifications and new methods of operation that allow the company to improve the quality of the service rendered, as well as to guide the company to be more competitive, in order to improve their income. Through the Positions Analysis were found: differences in the denomination of secretary positions, also, the tasks of the Administrative Assistant and the Accountant were shared and not differentiated. At the Cristóbal office was discovered an operative position that didn't appear in the original structure, lacking in control of materials and of a production incentives program. Initially was created the Positions Descriptions and Positions Profiles in base to the gotten outputs. Subsequently and like part of the proposal the suggestions for the structural change were expounded, new Positions Descriptions, Positions Profiles were elaborated, also created application forms, control of materials forms, flow charts, tables, organization charts, as well as economical alternatives, based not only in the services that the Nacional de Servicios Portuarios has lent traditionally, but rather the new tendencies have also been considered, in material of maritime services, the process of private concession for the ports and new economical alternatives. The recommendations were oriented to facilitate the implementation of the proposal by means of clearly structured steps to make possible reach the goals.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

La modernización del sector portuario, es parte del programa económico del Gobierno panameño, que ha llevado a registrar cambios importantes en los últimos años, buscando adecuar la administración de los recursos a los requerimientos del mercado del transporte de mercancías por vía marítima.

El Gobierno, en su interés por lograr la eficiencia de los puertos, ha procedido a privatizar aquellos por los cuales transita una gran parte de nuestras importaciones y exportaciones, lo cual está dirigido a propiciar la competencia entre los concesionarios, como lo es la Empresa Nacional de Servicios Portuarios, para garantizar un mejor nivel de vida a nuestra población y la competitividad.

Con el propósito de incrementar la eficiencia de los servicios que presta esta Empresa y ser más competitivos, presentamos una propuesta de reorganización, basada en las funciones que ha mantenido la misma, tradicionalmente y que comprenden la verificación de carga y la mensajería portuaria.

El trabajo de investigación realizado procura la modificación y el planteamiento de actividades que le permitan a la Empresa adecuarse a los nuevos cambios que trae consigo el proceso de privatización de los puertos.

Consideramos que la propuesta de reorganización resulta de mucha utilidad debido a su flexibilidad, puesto que no representa una imposición, sino una guía en

la administración de los recursos, en el desempeño de las funciones y el incremento económico; por lo cual deseamos que cumpla su cometido.

Como toda propuesta, necesitará de la amplia discusión de todos los interesados, sobre las sugerencias aportadas, para llevar a cabo su implementación.

El trabajo de investigación surgió como producto de las inquietudes de los ejecutivos de la Empresa, por la necesidad de mejorar la eficiencia en el desempeño de las funciones, a fin de que, con el proceso de privatización la misma mantenga su competitividad.

Adicionalmente, otros factores parecían estar afectando el desempeño de los empleados, como lo son: roces en las relaciones interpersonales, ausentismo e inadecuada distribución de las cargas de trabajo.

Se realizaron las consultas respectivas con la participación de todo el personal, desde el nivel más alto a los más bajos, mediante entrevistas y encuestas; recopilando por medio de ellas información sobre sus conocimientos y experiencias.

Nuestra formación básica, nos permitió el enriquecimiento del trabajo a través de los aportes de la Psicología Industrial y Organizacional en la administración de Recursos Humanos, es por eso que parte de los planteamientos en los últimos capítulos están orientados en ese sentido.

Dado lo extenso del trabajo, nos hemos limitado al estudio de los problemas detectados, dejando de lado otros no menos importantes, que también competen a

la Administración de Recursos Humanos, como lo son las promociones y la administración de sueldos y salarios, es decir, aspectos básicamente financieros que pueden ser objeto de otro trabajo de investigación.

El contenido del trabajo está dividido en cinco capítulos, además de las conclusiones y recomendaciones.

El primer capítulo, denominado Fundamentación Teórica, señala las bases de nuestro estudio, así como los aspectos históricos de los servicios portuarios y la historia de la Empresa Nacional de Servicios Portuarios. Es importante señalar, que debido a la falta de documentación con respecto a esta Empresa, toda la información que le concierne ha sido producto del mismo proceso de investigación.

La metodología, comprende el segundo capítulo, en donde, entre otros puntos, desarrollamos el aspecto que toca las limitaciones de su aplicación.

En el tercer capítulo hacemos el análisis de los resultados mediante el uso de cuadros y gráficas que nos permiten una clara comprensión de la información obtenida, de la cual llegamos a la discusión en el cuarto capítulo.

La fase de discusión que precede nuestra Propuesta de Modificación de la Estructura, fue relevante para poder realizar, en el quinto capítulo, sugerencias de forma objetiva, clara, adecuadamente fundamentadas y viables.

Por último, presentamos el apartado de más importancia en nuestra investigación, nuestras conclusiones y recomendaciones, planteando acciones

prácticas que esperamos sean implementadas para que le permitan a la Empresa alcanzar sus metas: mayor eficiencia, competitividad y mejores ingresos.

CAPÍTULO I
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

1.1. Planteamiento del Problema.

Actualmente, debido al proceso de privatización que se vive en nuestro país y que ha estimulado la competencia comercial, se llevó a cabo la creación del Puerto de Manzanillo en la ciudad de Colón, por lo que muchas navieras se han trasladado hacia allá, en donde se ofrece todo el servicio portuario de descarga y verificación de carga. Esto se da en virtud de lo que fuera previsto en fechas anteriores por la Autoridad Portuaria Nacional a través del Lic. Rolando A. Guittens (1996).

Los ejecutivos de la Empresa Nacional de Servicios Portuarios manifiestan con preocupación, que la creación del Puerto de Manzanillo en Colón ha traído una fuerte competencia y como consecuencia deficiencias en las operaciones (por oportunidad de servicios) que realizan. Jaén (1996).

Sumado a lo anterior, se dio la privatización de los Puertos de Balboa y Cristóbal, así como la apertura del Puerto de Coco Solo, concesionado a la Empresa Evergreen; tal como lo señalara el Lic. Guittens (sup cit) y de acuerdo a lo que especifica el Ingeniero. Rommel Troetsch¹ en un artículo publicado en un diario de la localidad. Eso trajo como consecuencia para la Empresa Nacional de

¹Rommel Troetsch. "Sector Portuario Panameño". En: *Diario El Panamá América*, 21 de agosto 1996, pág. 2

Servicios Portuarios, una merma en las entradas en concepto de verificación que en un comienzo se daba en una proporción de 70% versus 30% en la mensajería y hoy en día tiene una relación inversa, con la evidente posibilidad de que ésta se incremente. Jaén (op. cit.).

Ese factor, además de las constantes entradas y salidas de personal que no se siente satisfecho con la remuneración que recibe, debido a la disminución en la demanda del servicio, ha hecho más conscientes a los ejecutivos de la Empresa de que es en la mensajería en donde está descansando la misma. Jaén (sup cit). **Basados** en los **elementos** caracterizados por Gómez Ceja (1994) al respecto, esto implica que deben reorientar sus actividades.

Para poder cumplir, no sólo con la prestación del servicio, sino que las funciones de cada miembro sean bien definidas, para que puedan ser cumplidas con toda eficiencia y de forma **expedita**, así como facilitar la dirección del personal, mantenerlos capacitados logrando el mejor aprovechamiento del recurso humano y de los materiales disponibles, reducir los **riesgos** por accidentes o lesiones que afecten a los **trabajadores** y **que hacen** el servicio oneroso e incrementar sus ingresos económicos; consideramos que se hace necesario reorganizar la Empresa.

Mediante la utilización de un formulario para la definición de problemas, construido por la investigadora del presente estudio, el cual fue contestado por el Gerente de la Empresa y los **Jefes de Operaciones** y de Oficina, se ha logrado determinar las dificultades que confronta la misma. (Ver anexo 1).

Al analizar los problemas de esta Empresa que se encuentra en crecimiento, nos encontramos con que los mismos pueden ser identificados y plasmados de forma clara luego de ser contrastados con los síntomas que indican la necesidad de efectuar una reorganización de empresas de Gómez Ceja (op. cit.). Tenemos entonces que:

1. Los cambios en el campo de la industria, con el surgimiento de la privatización, obligan a mejorar la eficiencia en la operaciones, para aumentar su demanda y ser más competitivos.

2. Existe un alto grado de ausentismo y elevados costos por pago excesivo de incapacidades.

3. Hay dificultades y roces en las relaciones laborales.

4. No existe un método adecuado de selección del personal, que en la mayoría de los casos llega a la Empresa por recomendación de clientes, pero carentes de algún tipo de capacitación.

5. Existen fallas en el control de asistencia y del equipo de seguridad que se suministra a cada empleado.

6. Faltan alternativas económicas que produzcan ingresos adicionales.

Resulta relevante para la empresa abordar los problemas antes planteados, los cuales indican la necesidad de efectuar una reorganización.

La propuesta de reorganización permitirá a la Empresa Nacional de Servicios Portuarios, S.A.:

1. Revisar los procedimientos de trabajo para determinar las necesidades de capacitación del personal con que actualmente se cuenta, a fin de actualizarlos en los conocimientos y destrezas esenciales para un desempeño eficiente; logrando así reducir los riesgos por accidentes debido al mal manejo del equipo e inexperiencia y disponer de un personal más idóneo.

2. Examinar las formas de incentivo que permitan estimular al trabajador a incrementar el número de horas/hombre trabajadas y por consiguiente mejorar sus ingresos, reduciendo el ausentismo por la baja moral.

3. Analizar las funciones de cada cargo delimitándolas y definiéndolas, así como los campos de responsabilidad y autoridad; para determinar como se establecen los diferentes niveles de comunicación y procurar mejorar su efectividad.

4. Establecer un método de selección de personal que permita elegir los individuos más aptos para el desempeño de los cargos.

5. Analizar los métodos de control existentes para determinar si existe la necesidad de adecuar éstos o crear nuevos.

6. Implementar una nueva alternativa económica.

1.2. Definición de Conceptos.

Las definiciones que presentamos a continuación comprenden algunos conceptos de uso general y otros relativos al área de trabajo en la que se desarrolló la investigación.

En las relaciones laborales y asuntos relativos a las actividades portuarias se han establecido una serie de términos, algunos de ellos contemplados en la legislación de Panamá², con el propósito de fijar con claridad el significado de algunas palabras técnicas y que por su relevancia para la comprensión de éste trabajo de investigación definimos a continuación, entre otras de uso más generalizado o consideradas no técnicas, ya que las mismas reglamentan el trabajo portuario en los Puertos de Balboa y Cristóbal.

Algunos otros términos corresponden a descripciones dadas por Dessler (1991), El Pequeño Espasa (1994), Gómez Ceja (1994) y Jaén (1996)

Agente de Abordaje: Es el trabajador de confianza que presta sus servicios a un usuario o Agente de Naves y cuyas funciones consisten, fundamentalmente, en abordar las naves representadas por su empleador, con el propósito de suministrar y coordinar la prestación de los servicios que la misma requiera y además efectuar otras labores relacionadas con tal fin.

Agente de Naves: Es el representante de dueños de naves o armadores.

²Panamá. Ley No. 34 del 26 de septiembre de 1979. En: Gaceta Oficial No. 18.931.

Almacenamiento: Servicio que consiste en el depósito y protección de la carga en los recintos de almacenamiento portuario.

Amarrar: recibir las espías y los elementos de amarre de las naves y asirlas firmemente a las vigas del muelle o de otra nave.

Análisis de Puestos: Procedimiento para determinar los requerimientos de habilidad y responsabilidad en el puesto y el tipo de persona que debe ser contratada para ocuparlo.

Anclaje: 1. Anclar una nave. 2. Impuesto que se paga por fondear en un puerto. 3. Fondeadero.

Armador: Persona Natural o jurídica que explota el negocio de naves.

Asignación de Cuadrillas: Es el acto de designar diariamente las cuadrillas y demás personal requerido para el trabajo portuario.

Atracar: Arrimar una embarcación a otras o a tierra.

Autoridad Portuaria Nacional: Es la Institución Autónoma creada de conformidad con la Ley 42 de 1974 y los decretos y reglamentaciones conexas. También se le conoce como A.P.N. (Autoridad Portuaria Nacional).

Barcaza: Lanchón para transportar carga de los buques a tierra, o viceversa.

Cabotaje: Tráfico marítimo en las costas de un país determinado.

Capataz General: Trabajador que tiene como función principal la dirección y coordinación de las labores portuarias en torno a cada nave.

Carga de Tránsito: La consignada a un puerto nacional para ser reembarcada hacia un puerto extranjero y cubierta por documento que indique claramente su consignación como "en tránsito en un puerto exterior".

Carga de Transbordo: La consignada a Panamá y desembarcada en un puerto nacional para ser embarcada hacia otro puerto nacional en nave distinta o en la misma, pero en diverso viaje, aunque transcurra cierto plazo entre su llegada y salida.

Carga peligrosa: La clasificada en el Código de Mercancías Peligrosas según la Organización Consultiva Marítima Internacional (OCMI).

Carga Sucia: La mercancía cuyo manejo requiere que el trabajador necesariamente se manche o ensucie de manera que las labores pertinentes resulten incómodas y antihigiénicas. Tales mercancías serán expresa y taxativamente señaladas en las reglamentaciones de la Autoridad Portuaria Nacional.

Centralizar: Concentración de la autoridad en un nivel jerárquico particular, con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las acciones dentro de su respectivo ámbito de acción.

Concesionario: Es la persona natural o jurídica autorizada, mediante contrato de concesión suscrito con la Autoridad Portuaria Nacional, para operar en los recintos portuarios con sujeción a los términos previstos en dicho contrato.

Contenedor: Embalaje metálico grande y recuperable, de dimensiones normalizadas internacionalmente.

Contratista: Es la persona natural o jurídica que, por medio de un contrato, presta sus servicios a los usuarios o Agentes de Naves de un puerto en la ejecución de tareas que son propias de las gestiones de otros.

Cuadrilla: Es el equipo formado por trabajadores de la Autoridad Portuaria Nacional, sus concesionarios o los contratistas de los usuarios o Agentes de Naves que desarrollan labores portuarias, tanto a bordo de las naves como en los recintos portuarios.

Chingullo: Red para levantar carga.

Delay Clerk: Tomador de Tiempo.

Descripción de Puesto: Lista de deberes, responsabilidades, relaciones de información, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto; es producto de un análisis de puestos.

Desembarcar: Sacar de una nave y poner en tierra lo embarcado.

Desestibar: Consiste en remover la carga sea en contenedores o en cualquier otra forma desde la bodega de la nave o gabarra y desembarcarla al costado, sobre la plataforma del muelle, vehículo o gabarra y retirar las eslingas.

Destreza: Habilidad o arte con que se hace una cosa.

Embarque: Depósito de mercancías en un barco.

Equipo de Carga (de la nave): Conjunto de motor carga, cabrias, plumas y aparejos o grúas instaladas a bordo de la nave para manejar carga.

Eslinga: Maroma provista de ganchos para levantar pesos.

Eslora: Longitud de la nave desde el codaste a la roda por la parte de adentro.

Estibar: Consiste en recibir la carga sea en contenedores o en cualquier otra forma al costado de la nave, sobre la plataforma del muelle, vehículo o gabarra; amarrar las eslingas y embarcar dicha carga ordenadamente en el interior de la bodega de la nave o gabarra o de una a otra nave con equipo de carga, de a bordo o del puerto.

Fondeadero: Lugar apto para asegurar una embarcación por medio de anclas.

Labores Portuarias: Funciones que desempeñan los trabajadores portuarios, descritas en el Artículo Tercero de la Ley 34 del 26 de septiembre de 1979.

Maniobra: Faena que se hace a bordo de los buques con su aparejo, velas, etc.

Mensajero Portuario: Persona que realiza la labor de mensajería entre la empresa y las embarcaciones propiedad de sus clientes, entregando documentos o materiales.

Movilización: Consiste en trasladar la carga, una vez desembarcada y retiradas las eslingas, arrumadas en galeras o sitios de almacenaje o entregarla a

vehículos o viceversa, recibir la carga de vehículos, almacenes o galeras, armar las eslingas y llevarlas al costado de la nave. Este servicio incluye la carga o descarga de la mercancía de los vehículos de transporte terrestre, pero excluye vaciar o llenar contenedores.

Naviera: 1. El que suministra un buque mercante. 2. Sociedad propietaria y responsable de un barco y de la mercancía transportada.

Privatizar: Transferir una empresa o actividad pública al sector privado

Psicotécnica: La rama denominada de la Psicología Aplicada. Estudia todo lo que tenga alguna relación práctica con aspectos psicológicos, al margen de la psicología pura o natural..

Recinto Portuario: Es el área terrestre y acuática que constituye el puerto.

Registro de Trabajadores Portuarios: Es la nómina del personal, correspondiente al sector operacional que desarrolla las labores portuarias, previstas en el artículo tercero de la Ley 34 del 26 de septiembre de 1979, inscrita en función del tipo de empleador y de las características de su trabajo cuya única función es dar a conocer quienes y cuantos trabajadores participan sectorialmente en la actividad portuaria.

Requisitos: Condición necesaria para una cosa.

Suministros: Abastecimiento de cosas necesarias.

Trípulante: Persona que forma parte de una embarcación o vehículo aéreo o espacial.

Verificador Portuario: Trabajador que comprueba la carga propiedad de los usuarios que estiban en el área portuaria.

1.3. Aspectos Históricos de los Servicios Portuarios.

Los historiadores señalan que a inicio del siglo XV los españoles descubrieron América y encontraron el Istmo de Panamá, cuando buscaban una ruta marítima más corta para llegar al Oriente. El angosto puente entre los dos océanos permitió el intercambio de diversas culturas precolombinas del continente. Tales datos han sido abordados por Him et. al. (1978), De Gracia (1980) y Quintero (1981).

Posteriormente y a consecuencia del surgimiento de la explotación minera del oro y plata del antiguo Imperio Inca, surgió la gran ruta comercial España-Panamá-Perú, situación estratégica que llevó al establecimiento de las ciudades terminales de Panamá en el Pacífico, fundada en 1519 y Nombre de Dios en el Atlántico, fundada un año más tarde. (Quintero (sup. cit).

En 1594 la ciudad de Nombre de Dios deja de ser un punto obligado de arribo a Panamá, asumiendo tal función la ciudad de Portobelo debido a las favorables condiciones que ofrecía su bahía y llevando a cabo sus famosas ferias comerciales, las cuales finalizaron debido a los constantes ataques de corsarios y piratas. Him et. al. (sup. cit.).

Con el descubrimiento de las minas de oro de California en 1842, Panamá retorna a su tradicional posición como punto terminal y de partida de una nueva ruta marítima que se iniciaba en Nueva York, proseguía a las bocas del Chagres en el Atlántico, siguiendo el curso de ese mismo río hacia Gorgona o Cruces para llegar por tierra a la ciudad de Panamá donde se partía de ese puerto hacia Oregon para finalizar su recorrido en San Francisco. Him et al (op. cit.).

Históricamente, se dice que la afluencia de personas por medio de transporte fluvial o terrestre contribuyó a acelerar la construcción del ferrocarril transístmico que se concluyó en 1855, el cual unía los puertos terminales de Colón en el Atlántico, establecido desde 1852 y de Panamá en el Pacífico. Him et al. (sup. cit.).

De Gracia (op. cit.) señala que en 1901 la Compañía del Ferrocarril construyó un muelle para uso de la Empresa del Canal Francés que por diez lustros invirtió capital para un proyecto del Canal Interoceánico que no llegó a su realización.

Panamá logra su independencia de Colombia en 1903 y en 1904 los norteamericanos iniciaron la construcción de la vía acuática, obra que fue terminada en el año 1914, tras diez años de intensa labor. Him et. al. (1978) y Autoridad Portuaria Nacional (1994).

El 15 de agosto de ese mismo año el primer trasatlántico, el Vapor Ancón de la Compañía del Ferrocarril, cruzó de un océano a otro a través del Canal de Panamá desde el Puerto de Cristóbal, hasta el recién construido Puerto de Balboa,

inaugurando con ello el tráfico comercial. Him et. al. (op cit.) y Autoridad Portuaria Nacional (op. cit.).

Se dice entonces que desde ese momento histórico, nuestro país pasa a ser paso obligado de todos los buques que negocian entre Oriente, Europa y América.

Durante el período colonial el Istmo de Panamá contaba con otros puertos en el interior de la República, los cuales decrecieron notablemente sus actividades por carecer de adecuadas facilidades físicas en los atracaderos y muelles para el tránsito de pasajeros, como también de servicio de aduanas, almacenamiento, carga y descarga de mercancías: produciendo consecuentemente atrasos, encarecimiento de tarifas y obstaculizando el desarrollo nacional e internacional. Him et. al. (1978) y Vargas (1994).

Para el año de 1939 Panamá servía de tránsito a más de cien mil barcos pertenecientes a todas las naciones del mundo. Him et. al (sup. cit).

De acuerdo a los señalamientos hechos por la Autoridad Portuaria Nacional³, el Estado Panameño orienta sus esfuerzos a fortalecer el sector transporte a principios de los años 70 incrementando las inversiones en infraestructura, recursos humanos y en un reordenamiento institucional, por lo que decide organizar las operaciones portuarias y el transporte marítimo a nivel nacional. En ese mismo orden de ideas, González (1983) refuerza tal planteamiento.

³ Autoridad Portuaria Nacional. Dirección de Planificación. "Impacto de la Reversión de los Complejos Portuarios en la Actividad Portuaria Nacional". S.F. pág. 1.

En noviembre de 1972 Panamá firma un convenio con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), dando lugar al programa "Administración y Manejo de los Puertos"⁴, creado como entidad rectora de las actividades y funciones portuarias disgregadas en diversas entidades del Gobierno. De Gracia (1980) y González (1983).

El 2 de mayo de 1974 , mediante Ley No. 42 se crea la Autoridad Portuaria Nacional⁵, como entidad autónoma con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía en su régimen interno, otorgándosele como patrimonio las instalaciones existentes que se encontraban bajo el siguiente régimen: Panamá (1974), González (1983) y Calero y Batista (1991).

1. Administrados por el Ministerio de Hacienda y Tesoro: Los puertos de Aguadulce, Bocas del Toro, Muelle 3, Muelle Fiscal Panamá, Pedregal, Mutis y La Palma.
2. Bajo concesión de una empresa privada: el puerto de Bahía Las Minas, donde la Nación se reservaba el derecho de administrar y cobrar las tasas respectivas al tráfico no comprometido con la Refinería Panamá.
3. Bajo contrato de concesión a la empresa bananera Chiriquí Land Company: los puertos de Almirante y Armuelles.

⁴Autoridad Portuaria Nacional. Panamá. "Visión y Realizaciones" Departamento de Análisis, Planeamiento y Organización. S.F. Pág. 1.

⁵ Autoridad Portuaria Nacional. Dirección de Planificación. "Impacto de la Reversión de los Complejos Portuarios en la Actividad Portuaria nacional". S.F. Pág. 1

En 1976 se traspasan a la Nación los puertos de Almirante y Armuelles y mediante un contrato se establece que la empresa bananera seguirá operando ambos puertos y la Autoridad Portuaria Nacional se encargará de los aspectos administrativos como ente supervisor de las operaciones y recaudador de las tarifas aplicables al tráfico y carga no consignada a la empresa operaria del puerto.

De 1974 a 1978 la Autoridad Portuaria Nacional⁶ rige el Sistema Portuario Nacional con diez recintos portuarios de los cuales ocho se clasifican como Puertos de Carga General y dos en la categoría de Puertos Especializados.

A razón de los Tratados Torrijos-Carter el 7 de septiembre de 1977, revirtieron a Panamá el 1o de octubre de 1979, el Ferrocarril y los Puertos Internacionales de Balboa y Cristóbal a los extremos del Canal de Panamá y el Puerto de Coco Solo Norte en el sector Atlántico, unido al inicio de operaciones del Puerto Pesquero de Vacamonte.

Desde entonces la Autoridad Portuaria Nacional⁷ obtiene un nuevo rol que demanda su reestructuración interna para garantizar el cumplimiento de su cometido y los beneficios que se brindan dentro del nuevo contexto.

Tiene entonces como parte de sus objetivos el desarrollo, planeamiento, administración, construcción, mantenimiento, explotación y operación del Sistema

⁶ Autoridad Portuaria nacional. op. cit. pág. 2-

⁷ Ibid., pág. 3.

Portuario Nacional, así como la formulación y ejecución de las políticas que permitan cumplir con estos fines. Calero y Batista (op. cit.).

La puesta en ejecución de los Tratados Torrijos-Carter significó para el país la recuperación plena de sus derechos soberanos, la canalización de la porción del Comercio Exterior de Panamá manejado por la Antigua Zona del Canal y la obtención de ingresos marginales para la economía del país ya que los mismos formaban parte de los recursos generados por la operación del Canal de Panamá. Him et. al (op. cit.).

De forma general y más explícitamente la Autoridad Portuaria Nacional⁸ hace una exposición sobre lo que significaron los Tratados Torrijos-Carter, como sigue:

1. Perfeccionamiento de los sistemas operativos y administrativos
2. Incremento de nuevas operaciones ante las nuevas demandas de tráfico y carga adicional.
3. Cambio total de las operaciones de apoyo al tráfico canalero a operaciones de carácter comercial competitiva.
4. Revisión de una infraestructura portuaria conformada por edificaciones, terrenos, equipo liviano y de carga y otros activos.
5. Incremento en los valores de los activos de la Autoridad Portuaria Nacional que según avalúo realizado en 1984 alcanzaba la suma de B/. 971.9 millones.

⁸ Idem.

6. Aumento de la fuerza laboral operativa y administrativa especializada en materia de puertos.
7. Fuentes de empleo colaterales de servicios de acarreo, seguros, trámites aduaneros, servicios financieros y bancarios, dado que por cada empleo directo que se produce en los puertos se requiere de por lo menos dos empleos conexos a la actividad portuaria.

Con la reversión de los puertos de Balboa y Cristóbal la Autoridad Portuaria Nacional tiene la responsabilidad de continuar brindando el servicio de abastecimiento de combustible (Marine Bunker) para que ambas terminales trabajen de manera conjunta y coordinada en la atención y mejora de los niveles de calidad y eficiencia de la manipulación de la carga contenerizada. Vargas (op. cit.)

Además, se da la construcción y acondicionamiento del patio de contenedores en el área Atlántica del país, que de acuerdo a Vargas (sup. cit) resulta de gran relevancia por su cercanía a la Zona Libre de Colón.

En el período de 1980 a 1985 la Autoridad Portuaria Nacional⁹ otorga a terceros la facultad para desarrollar la operación del Sistema de Abastecimiento de Combustible, los Astilleros del Puerto de Balboa y del Servicio de Remolcadores de Cristóbal y Balboa, debido a lo costoso que resultaban los mismos y a la falta de

⁹ Autoridad Portuaria Nacional. Dirección de Planificación. "Reactivación y Auge del Movimiento de Carga a través de los Puertos Panameños". S.F. pág. 1.

experiencia de la Institución en brindarlos. Los dos últimos años de esta década fueron registrados como los de más baja actividad.

Los años 1990 y 1991, los informes presentados por la Autoridad Portuaria Nacional¹⁰, revelaron fuertes crecimientos en el tráfico internacional a raíz de la nueva modalidad económica de la apertura de mercados sobre todo en países suramericanos usuarios de la Zona Libre de Colón y el comercio local.

De acuerdo al Ing. Rommel Troetsch¹¹ en 1991 la afluencia de naves registró un crecimiento de 3.7 por ciento. En un 95 por ciento la carga manipulada a través del Sistema Portuario Nacional responde al comercio exterior, concentrándose los mayores volúmenes en los Puertos de Cristóbal, Balboa, Almirante, Armuelles, Coco Solo Norte y Bahía Las Minas

Existe una estructura del Sistema Portuario Panameño¹² que cuenta con los siguientes puertos privados internacionales:

1. Puerto Armuelles (frutero): Es un puerto especializado de usuario único para la manipulación de banano, está ubicado en la provincia de Chiriquí, prevalece la atención a naves frigoríficas.

2. El Terminal Petrolero de Charco Azul: Es un puerto especializado para la manipulación de petróleo crudo y es uno de los dos componentes portuarios del

¹⁰ Autoridad Portuaria Nacional. op. cit., págs 1-4.

¹¹ Rommel Troetsch, **"Estructura del Sistema Portuario Panameño" En Mundo Naviero y del Transporte.** 12 de diciembre de 1995. Pág. 3.

¹² Autoridad Portuaria Nacional. **Dirección de Planificación. "Aspectos Económicos de los Puertos".** S.F. Págs. 4-9.

oleoducto transístmico, está localizado en la provincia de Chiriquí; su principal Agencia Naviera C. Fernie and Co.

3. El Terminal Petrolero de Bahía Las Minas: es un terminal especializado de usuario único para la manipulación de petróleo, está localizado en la provincia de Colón. Su principal usuario es la Agencia Naviera Texaco Antilles Limited. Su economía se fundamenta en el manejo de carga contenedorizada distribuida en dos líneas navieras, Central American Transport y Sea Cargo.

4. El Terminal Petrolero de Chiriquí Grande: Atiende a las naves en la manipulación de barriles de petróleo, está localizado en la Laguna de Chiriquí provincia de Bocas del Toro.

5. Manzanillo International Terminal (MIT): Es el primer puerto privado especializado de uso público para el manejo de contenedores y vehículos de transbordo, considerado uno de los más modernos en Latinoamérica. Está ubicado en la provincia de Colón y tiene una capacidad instalada para manejar aproximadamente trescientos mil contenedores.

6. Puerto de Aguadulce: Cuenta con tres muelles, dos de ellos son flotantes y solucionan el problema de las bajas mareas. En él predomina la llegada de naves de tipo granelero sólido, presta servicios de lancha, pilotaje e inspección de naves. La economía de este puerto se basa en el movimiento de granel, tales como fertilizantes, insumos agropecuarios y azúcar o melaza.

7. Puerto Almirante: Al igual que Armuelles está bajo contrato de concesión a la compañía bananera bajo la supervisión y administración de la Autoridad Portuaria Nacional. Su economía se basa en la manipulación de bananos para la exportación en gran escala y a un menor ritmo naranjas, melones y papayas. Atiende naves de tipo mixtas, tanquero y frigorífico.

8. Cocolo Norte: Atiende naves de cabotaje e internacionales, prevaleciendo las últimas por su número y actividad. Cuenta con cuatro muelles de los cuales el No.1 es el utilizado para naves internacionales.

9. Muelle Fiscal Panamá: Atiende naves con eslora promedio de 18 metros que generalmente realizan operaciones de cabotaje, sin embargo, un considerable número de naves corresponden al comercio exterior con la llegada de naves colombianas y ecuatorianas que embarcan carga en Zona Libre de Colón. Los mayores desplazamientos de naves se producen desde y hacia las zonas de pesca, así como las áreas pobladas de la provincia de Darién.

Existen además, algunos puertos privados de cabotaje como es el caso de: Mutis, el muelle de Juan Díaz, el puerto de Samba Bonita, el muelle de Taboguilla y el puerto de Piñas.

Entre los complejos portuarios podemos mencionar:

1. Puerto de Balboa: Atiende carga contenedorizada general y a granel. Los muelles 17 y 18 son los más utilizados sobre todo por la función de aprovisionamiento de agua, diesel y fuel que fue demandada por unos 33 Agentes

Navieros. El principal destino de la carga es el local y el desembarque es la operación por excelencia.

2. Puerto de Cristóbal: Es reconocido internacionalmente como el principal puerto panameño. Dispone de 6 muelles para brindar el servicio de atención a las naves y manipulación de la carga contenedorizada y general, así como el servicio de pasajeros en uno de sus muelles. Ocasionalmente atiende carga a granel como cemento crudo y carbón de piedra.

Puerto Pesquero:

1. Vacamonte: Cuenta con unos 30 puestos de atraque para la atención de las naves y la carga. Existen nueve plantas procesadoras y de refrigeración instaladas allí y con otras oficinas que tienen relación directa con la industria y economía de la pesca que es su principal actividad.

Se han definido otras posibles áreas de construcción de puertos como lo son:

1. El puerto de Chiriquí Grande el cual será construido por la Empresa Petroterminales de Panamá y se localizará en la Laguna de Chiriquí provincia de Bocas del Toro. Se espera que se convierta en el segundo puerto privado de uso público del país que manipulará carga de tipo general y contenerizada, dando respuesta a las necesidades de exportación de productos agrícolas de la región occidental e igualmente, como receptor de fertilizantes.

2. Colón Container Terminal: Será un puerto construido por la empresa Evergreen y se localizará en los terrenos de Coco Solo Norte, constituyéndose en

el tercer puerto privado de uso público del país y el segundo puerto especializado para la manipulación de contenedores.

3. Terminal de Contenedores de Diablo: Este proyecto será localizado en el área contigua al Puerto de Balboa y algunos consideran que podría convertirse en el primer Megapuerto del Pacífico, el cual podrá manipular un considerable volumen de carga proveniente de Asia.

4. Terminal de Contenedores de Puerto Armuelles: Es el segundo puerto que planea construir la Empresa Petroterminales de Panamá y se localizará en Puerto Armuelles provincia de Chiriquí. Se cree que el objetivo es construir un terminal de contenedores como parte del puente terrestre que unirá Chiriquí Grande con Charco Azul.

5. Terminal de Contenedores de Isla Telfers: Este proyecto estaría localizado en la provincia de Colón, pero podría desaparecer dado que la alternativa de construir un tercer juego de esclusas ampliaría el Canal en esa área, por lo que esta opción alberga muchas dudas.

El sector de servicios portuarios y marítimos es uno de los que tiene un mayor potencial como generador de divisas, por lo que la política de desarrollo y modernización del Gobierno va dirigida a explotar al máximo los servicios portuarios.

Para poder llevar a cabo tal política el Gobierno ha estado promoviendo y facilitando la participación del sector privado en las inversiones portuarias y además

a llevado a cabo una licitación pública internacional que ha permitido privatizar los puertos de Balboa y Cristóbal

El proceso de privatización de los puertos y el ferrocarril, despertó el interés de grandes consorcios internacionales de Estados Unidos, Japón, Hong Kong, etc.

El Ing. Rommel Troetsch¹³ realiza un desglose de las áreas de inversión y concesiones otorgadas, por la Autoridad Portuaria Nacional, el cual presentamos avalados por informes similares presentados por el periódico Mundo Naviero (1996). Todo ello tiene el propósito de sustentar los altos niveles de competencia generados por la privatización.

En 1994 la Empresa Motores Internacionales, S.A. firmó un contrato con la Nación para construir y operar en sociedad con SSA, un puerto privado de uso público en el puerto de Coco Solo Sur, con el objetivo de suministrar los servicios de manipulación de todo tipo de carga, especialmente la de transbordo y cualquier otro tipo de actividades relacionadas.

En 1995 la Empresa Petroterminales de Panamá firmó un contrato con la Nación en el que se compromete a la construcción y explotación de un puerto de alto calado de uso público en las región de Chiriquí Grande en la provincia de Bocas del Toro a un costo de 15 millones de dólares. El proyecto incluye la rehabilitación de la carretera Chiriquí- Rambala, la que formará parte del canal seco

¹³Rommel Troetsch. "Sector Portuario Panameño". En: **Diario El Panamá América**. 21 de agosto de 1996. Pág. C.7.

que unirá el puerto de Chiriquí Grande en el Atlántico con el planeado terminal de contenedores de Charco Azul en el Pacífico.

A finales de 1995 la empresa Evergreen firmó un contrato con la Nación para la construcción y explotación de un terminal portuario de uso público, especializado en el manejo de contenedores en el área del muelle No.1 del antiguo puerto de Coco Solo. En su fase inicial se invertirán 70 millones de dólares.

En los primeros meses de 1996, la empresa International Port Facilities firmó un contrato con la Autoridad Portuaria Nacional por un término de treinta años renovables para que construya y explote un terminal portuario de uso público en el muelle No.4 del antiguo Puerto de Coco Solo Norte a un costo de 20 millones de dólares.

A finales de julio de 1996 la Autoridad Portuaria realizó una licitación pública internacional para otorgar en concesión la operación de los puertos de Balboa y Cristóbal, la cual fue adjudicada a la Empresa Hutchinson Ports Holdings, una filial de la Empresa Hutchinson Whampoa Limited de Hong Kong por un término de 20 años. Esta última modernizará a corto plazo ambos puertos y construirá un moderno terminal especializado para el manejo de contenedores en el área de Diablo, adyacente al Puerto de Balboa en el Pacífico. La inversión aproximada que realizará la empresa es de 140 millones en los primeros cinco años.

En julio de 1996 se le otorgó a la empresa norteamericana Kansas City Southern Rail, la concesión para administrar y operar el Ferrocarril de Panamá por un período de veinticinco años prorrogables.

Coincidimos con el Ing. Troetsch (1996b) cuando señala que el establecimiento de los nuevos terminales portuarios, así como la privatización del Ferrocarril de Panamá, de los puertos de Balboa y Cristóbal y la construcción de una autopista que une esos terminales portuarios reforzará la actividad comercial de la Zona Libre, permitiendo toda una serie de servicios relacionados y produciendo nuevas oportunidades de inversión. Sin embargo, consideramos que tales oportunidades pueden ser bien aprovechadas por las pequeñas empresas que también se sirven de los puertos.

Se esperaba que para 1997 los principales puertos del país fueran operados por empresas privadas.

El día primero del mes de marzo de 1997, la Empresa Hutchinson Ports Holdings asumió el manejo de los puertos de Balboa y Cristóbal, iniciando operaciones bajo el nombre de Panama Ports Company.

1.4. Aspectos Históricos sobre la Empresa Nacional de Servicios Portuarios.

La Empresa Nacional de Servicios Portuarios, S.A. no guarda registro de sus inicios, por lo tanto, al respecto nos ilustra la Licenciada. Maura de Sánchez¹⁴.

Se inició la Empresa el 1o de octubre de 1979 debido a la reversión de los puertos de Balboa y Cristóbal al Gobierno panameño, mediante la firma de los tratados del Canal de Panamá, Torrijos-Carter.

Fue idea de un grupo de Gerentes Navieros que vieron la necesidad de tener a disponibilidad de las agencias de barcos, personas que en el momento requerido pudieran prestar al sector marítimo privado los servicios de chequeo de carga a bordo para su entrega o recepción, control de tiempo de faenas, cuidado de la carga a bordo y las labores menores de mensajería (la entrega de suministros a los buques de la bahía), trabajo éste que era realizado por personas que se encontraban en los muelles, de forma eventual, discontinua y sin cobertura de ningún tipo de seguro.

Con la formación de esta Empresa de servicios esas personas que hacían los trabajos portuarios tendrían la oportunidad de realizarlos, en adelante, con un empleador permanente y responsable, con todas las prestaciones laborales cubiertas como lo exige la Ley Portuaria y el Código de trabajo y con el

¹⁴Maura de Sánchez. Jefa de Oficina. Nacional de Servicios Portuarios, S. A. "Aspectos Históricos de la Empresa Nacional de Servicios Portuarios S.A.". Entrevista. 21 de octubre de 1996.

aprovechamiento de los recursos humanos, por lo que el trabajo se haría de forma centralizada y planificado a escala.

Fueron siete personas las que se agruparon para formar esta sociedad, asesorados por un experto en puertos que además, asesoraba al Gobierno panameño en la creación de la Ley Portuaria.

Se buscaron los servicios de la compañía de auditores Barreto y Asociados.

Se instalaron oficinas en Balboa y Cristóbal con el correspondiente personal (Secretarías, Contador, Gerente y trabajadores de puerto) y se acordó la forma de pago bisemanal con el salario mínimo exigido de B/.2.90 por hora. El primer pago que se hizo fue en efectivo, ya que no se habían tramitado aún las chequeras ni el banco con el cual se trabajaría.

El Banco Nacional de Panamá fue el primero que se utilizó para las transacciones comerciales de la Empresa.

Se confeccionaron los formatos especiales para la papelería: facturas, papel de carta, cheques, hojas de tiempo, planilla de pago, etc.

El trabajo de oficina se efectuaba en Balboa y Cristóbal por separado, así como la facturación, planilla, cobros, depósitos, etc.

El capital inicial de la Empresa fue declarado en B/.1000.00 (mil balboas) con licencia comercial tipo A, después se reunió la junta directiva en donde cada socio acordó aportar la suma de B/.2000.00 (dos mil balboas).

La Empresa inició funciones con todo su personal registrado debidamente como lo exigen nuestras leyes, el cual se escogió sin más requisito que su experiencia de trabajo, por lo que se laboró con personas de distintos estratos sociales, niveles de educación y caracteres, liquidando a estos empleados poco a poco y tomando nuevo personal con mejores condiciones.

Se realizaron cambios de varios Gerentes para mejorar la administración hasta llegar al actual, quien modificó la imagen de la Empresa, organizando por completo los sistemas operacionales, la estructura física de la oficina de Balboa, que operaba en un carro-casa sin comodidad alguna, y construyendo el edificio que en la actualidad la alberga.

Por medio de una tarifa por hora, la Empresa Nacional de Servicios Portuarios S.A., que posee los conocimientos requeridos para proteger los intereses de las navieras en su relación con la Autoridad Portuaria Nacional (APN), las provee de la mano de obra necesaria y protegida que necesitan para sus faenas.

Las empresas marítimas ven la necesidad de tener un empleado suyo al frente del buque a efecto de testimoniar el estado y conteo de las mercancías manejadas, ya que la operación de los mismos es realizada por la Autoridad Portuaria Nacional (Gobierno).

La Empresa Nacional de Servicios Portuarios S.A. tiene un Departamento de Operaciones con un cuerpo de empleados que conforman los cargos de Verificador de Carga y Mensajero Portuario, el cual suministra a las navieras que lo soliciten.

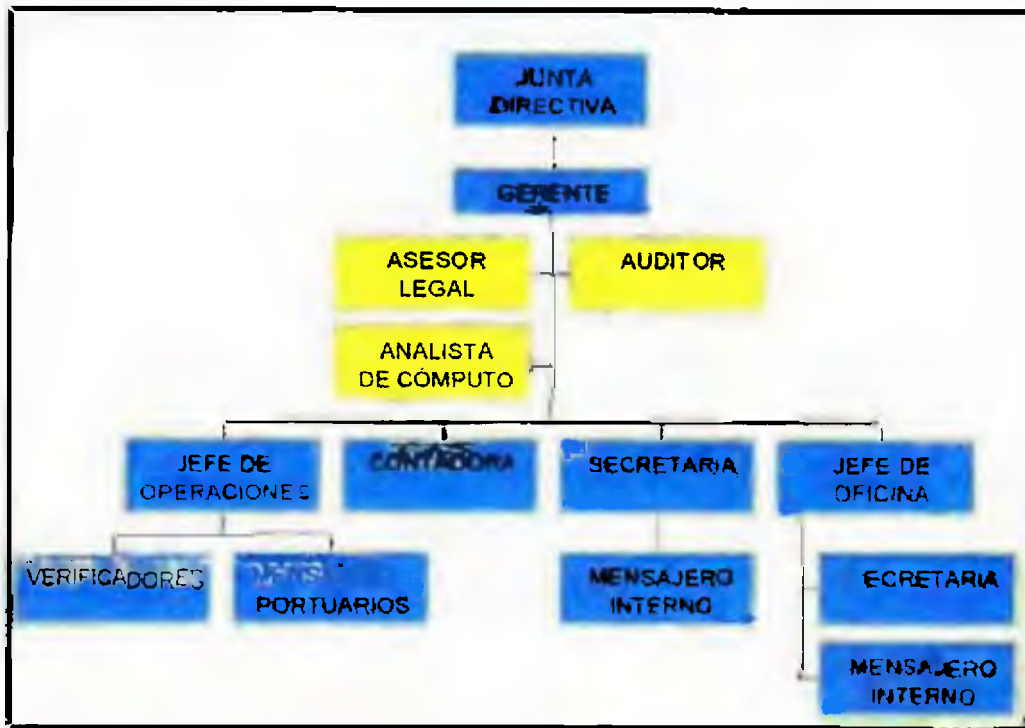
La Empresa se hace responsable por cualquier accidente que el trabajador pueda tener, de esta forma las navieras no se ven afectadas por posibles responsabilidades con los trabajadores ya que su relación es con la primera.

Es una de las aproximadamente 64 concesionarias de los puertos de Balboa y Cristóbal y aparece en una de trece clasificaciones que corresponde a "Agencias Navieras y Servicios Administrativos"¹⁵

Mediante el organigrama que presentamos a continuación podemos observar la forma en que ha sido estructurada la Empresa.

¹⁵Autoridad Portuaria Nacional.. Dirección de Planificación. "Consideraciones sobre el Puerto de Balboa". S.F. Pág. 9.

FIGURA 1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA NACIONAL DE SERVICIOS PORTUARIOS, S.A.



Fuente: Nacional de Servicios Portuarios, S.A.

Como se puede apreciar en el organigrama, los dos departamentos de la Empresa permanecen al mismo nivel y bajo la supervisión directa del Gerente.

Los empleados de la empresa, hacen un total de 69 personas, éstos son: un Gerente, un Jefe de Operaciones (de Cristóbal y Balboa), una Jefa de Oficina (Balboa), dos Secretarias (una en Cristóbal y una en Balboa), una Contadora (en Cristóbal) dos Mensajeros Internos (uno en Cristóbal y otro en Balboa) y 61

trabajadores del Departamento de Operaciones (verificadores de carga y mensajeros portuarios) distribuidos entre los dos puertos.

En el Puerto de Cristóbal está la sede, en donde actualmente hay 15 Verificadores de Carga y 28 Mensajeros Portuarios; en la sucursal del Puerto de Balboa trabajan 5 Verificadores y 13 Mensajeros Portuarios.

Como apoyo a la Gerencia se encuentran un Auditor, un Asesor Legal y un Analista de Sistemas Computacionales.

CAPÍTULO II
METODOLOGÍA

METODOLOGÍA

La metodología al igual que la investigación histórica es una parte muy importante de la ciencia que va encaminada a la acción. Indaga de forma controlada los aspectos teóricos o aplicados de medición matemática y estadística; además, es una forma de obtener y analizar los datos.

En una investigación el objetivo es lograr el conocimiento, para lo cual es necesaria la utilización de un método. Cada vez que aplicamos un método, no importa cual sea, estamos desarrollando una metodología. En este caso, nos hemos basado en los modelos para la estructura y formato de la metodología presentados por Bosch (1972), Namakforoosh (1992), principalmente y Jurado (1995).

2.1. Objetivos del Estudio.

La investigación que presentamos busca alcanzar los siguientes objetivos:

1. Establecer la situación actual de la empresa y como está operando.
2. Analizar y agrupar las funciones por secciones y departamentos.
3. Elaborar mediante un Análisis de Puestos una Descripción de Puestos para cada cargo de la Empresa, como fuente de información básica para precisar las funciones, tareas y requisitos necesarios.

4. Determinar, a través de la Descripción de Puestos, las tareas que han de efectuarse en cada cargo, así como las destrezas, conocimientos y características que deben o no poseer quienes desempeñen los cargos, plasmándolas en el Perfil de Puestos (especificaciones del cargo).

5. Crear un Formulario de Solicitud de Empleo que permita mejorar la selección de candidatos que aspiran a los cargos.

6. Determinar la conexión de la delegación de autoridad y la responsabilidad a fin de poder definir las relaciones entre las personas y los departamentos, para mejorar los sistemas de comunicación.

7. Analizar el flujo de trabajo y los controles establecidos para determinar la forma de adecuarlos a las necesidades concretas y lograr su mayor eficiencia.

8. Determinar las necesidades de capacitación a fin de que la Empresa tenga los parámetros adecuados para adiestrar a los empleados y mantenerlos a tono con las exigencias de sus cargos.

9. Seleccionar métodos e instrumentos a utilizar para la creación de incentivos de producción.

10. Proponer la modificación de la organización anterior definiendo la nueva estructura, determinando nuevos procesos de operación y alternativas económicas.

11. Determinar la forma de implementar las modificaciones con el fin de poder contar con la colaboración de los ejecutivos de la Empresa y del personal en general.

A éstos once puntos se resumen los propósitos y metas que deseamos alcanzar al finalizar nuestra investigación; ellos señalan las directrices a seguir.

2.2. Variables.

Las variables utilizadas en el estudio son denominadas atributivas ya que no son objeto de manipulación; representan atributos humanos, es decir, que los sujetos participan del estudio con las variables ya establecidas. Se utiliza la palabra atributo de forma precisa en objetos inanimados o referentes. Las organizaciones tienen atributos y son variablemente productivas. Kerlinger (1994).

Las variables atributivas de nuestra investigación están divididas de acuerdo al instrumento utilizado, estas son:

1. Variables a medir mediante el cuestionario de Análisis de Puestos:

- ◆ Nombre del cargo: Denominación con la que se conoce el cargo.
- ◆ Tareas diarias: Aquellas tareas que se realizan todos los días.
- ◆ Tareas eventuales: Aquellas tareas que se realizan de forma periódica.
- ◆ Educación: Se refiere a la mínima requerida para desempeñar el puesto.
- ◆ Experiencia previa: Todos los conocimientos y habilidades, así como los años necesarios para realizar el trabajo.
- ◆ Capacitación: Los cursos de capacitación requeridos para mantener los conocimientos actualizados.

- ◆ Relación con otros puestos: Analiza la relación de trabajo con otros cargos Internos.
 - ◆ Relación con otras empresas y/o el público: Aquellas empresas o público que utilizan los servicios de la que es objeto de estudio o que le proporcionan a ésta otros servicios.
 - ◆ Supervisión recibida: Por medio de superiores o por parte del cliente y la forma en que se recibe.
 - ◆ Supervisión ejercida: Hacia uno o más subalternos y la manera en que se ejerce.
 - ◆ Equipo y herramientas que requiere en su trabajo: Las de uso más frecuente en el trabajo y que requieren de controles.
 - ◆ Características del ejecutor: Aquellas físicas y psicológicas que se requieren en la ejecución del cargo.
 - ◆ Características que afectan o no la ejecución del cargo: Aquellas que no deben poseer quienes ocupen el cargo porque afectan la ejecución.
2. Variables a medir mediante la entrevista de corroboración:
- ◆ Denominaciones del cargo: Otras denominaciones que difieren de la dada por la Empresa y los motivos por los que se da la variante.
 - ◆ Tareas necesarias para cumplir con las responsabilidades del cargo: Tareas que no han sido descritas con precisión.

- ◆ Tareas compartidas con otros cargos: Tareas similares en cargos diferentes.
- ◆ Otros requerimientos del trabajo: Incluye conocimientos en educación y/o capacitación.

3. Variables medidas mediante la observación:

- ◆ Tareas diarias y tareas ocasionales: Deben ser congruentes con los resultados de las encuestas.

4. Variables a medir por medio de la entrevista de recolección de información:

- ◆ Funciones de la Empresa: Tipo de servicios que presta.
- ◆ Departamentos que forman la Empresa: Estructura de la Empresa.
- ◆ Funciones de los departamentos: Distribución del trabajo por departamento y procedimientos.
- ◆ Número de personas por departamento: Número de empleados asignados.
- ◆ Número de personas asignadas a cada función: Distribución de personas según las tareas.
- ◆ Procedimientos para el desarrollo de las funciones: Método para la realización del trabajo.

- ◆ Responsables por la ejecución y cumplimiento de las funciones: Distribución de las jerarquías, quienes supervisan, cuales son los puestos claves.
- ◆ Disposiciones jurídicas que regulan las operaciones: Normas legales para la prestación de los servicios.
- ◆ Relaciones entre los departamentos: Comunicación en los diferentes niveles de la Empresa.
- ◆ Determinación de las necesidades de recursos humanos: Pronóstico de necesidades de personal.
- ◆ Procedimiento para la obtención de recursos humanos: Método de reclutamiento de personal.
- ◆ Selección de recursos humanos: Método de selección de personal.
- ◆ Ascensos: Métodos de reclasificación y promoción del personal.
- ◆ Prestación de servicio al cliente: Procedimiento utilizado para proporcionar servicio al cliente.
- ◆ Flujo de trabajo: Con qué frecuencia se solicitan los servicios de la Empresa.
- ◆ Incentivos: Premios e incentivos que se brinda a los empleados.
- ◆ Controles de asistencia: Métodos de control de asistencia del personal y del número de horas trabajadas.

- ◆ Control de materiales: Formas de registro y control del equipo o herramientas utilizadas en el trabajo realizado.

La variable dependiente la constituye: la reorganización de la Empresa.

2.3. Tipo de Investigación.

El trabajo de investigación presentado se encuentra dentro del tipo Exploratorio con un diseño No Experimental Transeccional Descriptivo. Hernández et. al. (1995).

El tipo de estudio exploratorio se efectúa cuando el objetivo es examinar un tema o problema poco estudiado o que no ha sido abordado antes, donde hay poca información; las hipótesis no se establecen, pero se pueden formular conjeturas iniciales.

El diseño no experimental es en donde observamos los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

El diseño es también transeccional descriptivo porque permite recolectar los datos en un tiempo único, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Hernández (sup. cit.).

Las variables significativas están en la situación laboral o de campo, en donde el investigador observa la situación social o institucional y luego examina las

relaciones entre actitudes, valores, percepciones y conductas de los individuos y de los grupos. Kerlinger (op. cit.).

En una correspondencia entre tipos de estudios, hipótesis y diseño de investigación, se puede determinar que en los estudios de tipo exploratorio de diseño transeccional descriptivo no se establecen hipótesis, pero sí se plantean objetivos; según Hernández (Op. cit.) tal como lo hemos expresado y se pueden observar en el primer punto del capítulo (2.1.), con el fin de analizar posteriormente al grado en que fueron alcanzados.

Una investigación que se realiza con el propósito de describir cosas, es a menudo no experimental y no está guiada por hipótesis o predicciones. Los datos son sólo recolectados y luego interpretados.

2.4. Descripción y Características de la Población y Muestra.

Basados en las consideraciones claves de los proyectos de investigación desarrollados por Ileana Golcher (1990) sobre “a quien investigar” para evitar errores de muestreo, describimos a continuación las características de la población.

La Empresa Nacional de Servicios Portuarios tiene su sede en el Puerto de Cristóbal y una sucursal en el Puerto de Balboa, divididas cada una en dos áreas, una administrativa y otra de operaciones.

Existe una Junta Directiva a la cual está subordinada la Gerencia y bajo ésta se encuentran el Jefe de Operaciones de Cristóbal y Balboa, la Jefe de Oficina de Balboa, la Contadora y una Secretaria (las dos últimas laboran en la oficina de Cristóbal).

El Jefe de Operaciones tiene a su cargo la supervisión de todo el personal operativo en las oficinas de ambos puertos, la Jefe de Oficina de Balboa tiene bajo su supervisión una Secretaria y un Mensajero Interno, la Secretaria de la oficina de Cristóbal tiene bajo su supervisión un Mensajero Interno.

Adicionalmente, la Empresa dispone de un Analista de Sistemas Computacionales, que trabaja mediante contratos por servicios profesionales, en la instalación de programas; así como también un Auditor y un Asistente Legal, adscritos a la Gerencia.

La población que utilizamos para éste estudio comprende los diez cargos básicos que constituyen la Empresa, distribuidos en las oficinas de los Puertos de Cristóbal y Balboa.

En el estudio se trató de analizar las poblaciones totales para cada uno de los cargos, sin embargo, se presentaron algunos obstáculos que iremos describiendo al analizar el cuadro que mostramos a continuación.

CUADRO 1. POBLACIÓN.

| CARGO | AREA(S) DE TRABAJO | CANTIDAD DE SUJETOS EXISTENTE | PORCENTAJE UTILIZADO | CANTIDAD DE | |
|---------------------------------|--------------------|-------------------------------|----------------------|-------------|---|
| | | | | H | M |
| GERENTE | Cristóbal y Balboa | 1 | 100% | 1 | 0 |
| JEFE DE OPERACIONES | Cristóbal y Balboa | 1 | 100% | 1 | 0 |
| JEFA DE OFICINA | Balboa | 1 | 100% | 0 | 1 |
| SECRETARIA | Cristóbal | 1 | 100% | 0 | 1 |
| CONTADORA | Cristóbal | 1 | 100% | 0 | 1 |
| SECRETARIA | Balboa | 1 | 100% | 0 | 1 |
| MENSAJERO INTERNO | Cristóbal | 1 | 100% | 0 | 1 |
| MENSAJERO INTERNO | Balboa | 1 | 100% | 1 | 0 |
| VERIFICADOR MENSAJERO PORTUARIO | Cristóbal | 15 | 87% | 10 | 3 |
| VERIFICADOR MENSAJERO PORTUARIO | Cristóbal | 28 | 86% | 21 | 0 |
| VERIFICADOR MENSAJERO PORTUARIO | Balboa | 5 | 100% | 5 | 0 |
| VERIFICADOR MENSAJERO PORTUARIO | Balboa | 13 | 100% | 13 | 0 |

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa Nacional de Servicios Portuarios, S.A. Configuración del cuadro realizada por la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Este primer cuadro nos muestra el número de empleados que desempeñan los cargos en cada oficina.

Cada uno de los cargos de Gerente y Jefe de Operaciones es desempeñado por una sola persona que tiene responsabilidad en las oficinas de Cristóbal y Balboa, por lo tanto, son una muestra representativa.

Al igual que los cargos anteriores, los de Jefa de Oficina de Balboa, Contadora y Secretarias son desempeñados cada uno por una sola persona, ya que

realizan funciones diferentes (incluso los últimos, aunque tienen la misma denominación en la estructura). Para estos cuatro cargos fueron encuestadas cuatro mujeres.

El cargo de Mensajero Interno es desempeñado por una mujer en Cristóbal y un hombre en Balboa, ambos fueron encuestados.

En el caso de los Verificadores de Cristóbal, se examinaron 13 sujetos, los cuales representan el 87% del total, constituidos por 10 hombres y tres mujeres. El 13% restante no fue encuestado debido a que uno de ellos se encontraba de vacaciones y el otro estaba incapacitado indefinidamente debido a la pérdida de uno de sus miembros inferiores.

Para el cargo de Mensajero Portuario de Cristóbal fueron encuestados 24 sujetos varones de una población total de 28, lo cual representa el 86%; del 14% restante dos empleados se encontraban de vacaciones y los otros dos estaban incapacitados.

El cargo de Verificador de Balboa es desempeñado por sólo cinco sujetos varones, todos ellos encuestados.

En el cargo de Mensajero Portuario de Balboa se aplicó la encuesta a los 13 sujetos que desempeñan el mismo, representando el 100% de la población.

2.5. Técnicas e Instrumentos Utilizados.

Existen diversas fuentes a las cuales hemos recurrido para recabar información, ya que ésta resultará más valiosa y completa, mientras mayor sea el número de aquellas.

La información obtenida de las fuentes podemos comprobarla, para asegurarnos de su exactitud y de lo completa que sea, contrastándola con los informes que obtenemos de otras. Las utilizadas en el estudio de investigación fueron: la encuesta de trabajo, la entrevista de corroboración, la entrevista de obtención de información y la observación ; procedimientos que han sido empleados bien por separado o combinados entre sí.

La encuesta, cubre todos los aspectos de un trabajo y del ambiente en el cual se realiza, es entregada a los empleados y verificados sus resultados por los jefes inmediatos, ofrece información mediante la respuesta del trabajador y/o el supervisor. Araúz-Rovira (1994).

Dessler (Op. cit) y otros investigadores señalan que entre las ventajas que posee encontramos: mayor rapidez en la obtención de la información, participación activa de un gran número de empleados quienes al llenar la encuesta pueden ver su trabajo de forma integral, promueve una consideración más lógica y sistemática sobre el trabajo y sus relaciones con el personal que participa.

La entrevista, según Dessler (op. cit.), permite obtener información sobre los elementos relativos al puesto que se pretende analizar por medio de la encuesta o por la simple observación del trabajo y para verificar y completar aquellos hechos reunidos en la observación.

El mismo autor indica que sus ventajas están en: obtener información de un trabajo directamente de la persona que mejor lo conoce, hace participar en la obtención de dicha información a las personas que están relacionadas a los resultados del análisis y se pueden discutir y aclarar inmediatamente todas las dudas.

La observación, usa un método de análisis de puestos que establece cuatro categorías de información: lo que el trabajador hace, por qué lo hace, como lo hace y la destreza empleada para hacerlo. Las primeras tres categorías se utilizan para definir la naturaleza y extensión del trabajo, la cuarta categoría mide el nivel de dificultad del trabajo y define la naturaleza de las destrezas requeridas, para indicar las dificultades. Arias (1985). Blum y Naylor (1983) agregan al respecto del método de observación que se puede acompañar de un interrogatorio para complementarlo.

Entre sus ventajas: permite la obtención completa y precisa de la información, evita la necesidad de que los empleados describan su propio trabajo porque a veces les resulta difícil, como también, que tengan que llenar sus encuestas en sus horas de descanso y cuando sus cargos no les dan tiempo para ocupar en estas acciones; permite que el analista evalúe la importancia de los datos

eliminando los no necesarios con mayor precisión ya que ha observado y discutido personalmente el trabajo, además de procurar la uniformidad en términos desde el momento en que se obtienen los datos, eliminando la tarea de traducir y regularizar el lenguaje de todos los empleados supervisores. Dessler (op. cit)

2.6. Procedimiento.

El paso inicial consistió en obtener la aprobación de la Gerencia para la realización del estudio, procediendo a plantear cómo surge la necesidad del mismo. Se elaboró el anteproyecto y fue revisado por los ejecutivos de la Empresa, siendo presentado posteriormente a la Coordinación de la Maestría para su aprobación.

Una vez aprobado el anteproyecto se inicia el análisis de los cargos que funcionan permanentemente en la Empresa.

Tomando en consideración que la población es pequeña en la mayor parte de los cargos, con excepción de los Verificadores y los Mensajeros Portuarios, en los que el número de empleados puede variar ocasionalmente; se procedió a la aplicación de la encuesta previamente confeccionada para todo el personal existente.

Aplicadas las encuestas, se tabularon los datos, tomando como características importantes aquellas que eran consideradas por un 50% de la población y basados en el tratamiento de las distribuciones sugeridas por Adkins

(1981). Los resultados obtenidos fueron presentados a los jefes de los cargos y mediante la entrevista de corroboración, que tenía el propósito de aclarar aspectos relativos a las funciones y requisitos de los cargos, se revisaron y acogieron sus sugerencias. Los cambios solicitados fueron comprobados con la observación de la ejecución de los cargos, en los casos en que fue posible.

Culminada la etapa de corroboración de los datos se prosiguió con la Descripción de los Puestos y consecuentemente con la confección de los Perfiles de Puestos, los cuales, incluyen no sólo las características requeridas para cada cargo sino también los instrumentos que medirán esas características y la secuencia de aplicación de éstos.

Con los perfiles de puestos ya elaborados se creó un formulario de solicitud de empleo. Posteriormente y mediante el análisis de las respuestas dadas por los ejecutivos de la Empresa y obtenidas por medio de una entrevista de obtención de información, se procedió a analizar la organización actual de la Empresa y su funcionamiento, llegando finalmente a determinar las modificaciones a realizar.

2.7. Controles.

Se determinó que los sujetos que participarían en las encuestas serían sólo aquellos registrados como empleados de la Empresa Nacional de Servicios Portuarios S.A. en la tercera semana del mes de octubre de 1996. Esa decisión nos

permitiría controlar la aplicación, aun cuando la misma se prolongara hasta la cuarta semana, como consecuencia de que algunos trabajadores se encontraran realizando trabajos en horario nocturno, y por otro lado, evitaría alteraciones por efecto de nuevos nombramientos o rotación del personal.

2.8. Problemas y Limitaciones.

Con este punto procuramos dar respuesta a algunas variantes que se presentaron durante el trabajo de investigación y que incidieron tanto en la recopilación de datos como en los resultados. Entre ellas tenemos:

1. Dificultades para reunir a los empleados de manera que el horario de la aplicación no entorpeciera el normal funcionamiento de la Empresa.

2. Diferentes interpretaciones dadas a las encuestas, por falta de comprensión de algunas preguntas.

3. Información suministrada de forma incompleta por parte de algunos empleados.

4. Necesidad de acudir a entrevistar a algunos empleados con el fin de completar las encuestas, especialmente en los cargos de Verificadores de la oficina de Cristóbal.

5. Imposibilidad de efectuar la debida observación en la ejecución de cada tarea del personal analizado, debido a las restricciones en el área de operaciones.

6. Dificultades en llevar el control de las respuestas, que algunos sujetos tendían a consultar entre sí, en el momento de la aplicación.

7. Necesidad de tabular por separado las encuestas de los Verificadores y las de Tomadores de Tiempo (cargo que se derivó del primero), ya que los últimos se dedican específicamente a esa función, la cual contiene tareas diarias que de ser tabuladas en conjunto con el primer cargo resultarían eventuales para ambos.

8. Obviar el uso de nombres propios (por solicitud de los ejecutivos) en el punto relativo a los Aspectos Históricos de la Empresa.

9. Realizar el análisis de los cargos de Gerente y Jefe de Operaciones en fecha posterior a la del resto de los cargos, debido a que las obligaciones de ellos limitaban el tiempo que podían disponer para el estudio.

CAPÍTULO III
ANÁLISIS DE RESULTADOS

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Este capítulo tiene como propósito presentar y analizar los resultados obtenidos mediante la aplicación de la metodología descrita en el anterior.

Toda la información recopilada en relación con el funcionamiento de la Empresa se deriva de la investigación, como consecuencia de que sobre ello no existían registros.

Por otra parte, se podrán observar documentos con los que la Empresa no contaba y que han sido creados a partir de los resultados. Nos referimos principalmente a la Descripción de Puestos, el Perfil de Puestos y el Formulario de Solicitud de Empleo.

Presentaremos los resultados obtenidos por medio de los instrumentos utilizados en el siguiente orden:

1. Como resultado de la encuesta mostraremos cuadros de análisis para cada puesto.

2. Los resultados de la entrevista de corroboración y la observación serán presentados de forma integrada en un sólo cuadro por cada cargo en el cual se indica la fuente de la misma. Del análisis de sus conclusiones se obtendrán las descripciones de puestos y consecuentemente los perfiles de puestos.

3. En el caso de la entrevista de obtención de información, se plasmarán los datos obtenidos, en los puntos que comprenden la última fase de este capítulo, describiendo de forma ordenada el funcionamiento de la Empresa. Es importante

señalar que parte de los datos obtenidos mediante la entrevista se apoyarán en los resultados del análisis de la encuesta.

3.1. Análisis de Puestos.

El análisis de puestos en la conceptualización teórica de Smith y Wakeley (1972), Chiavenato (1983), Dessler (1991) y Chruden y Sherman (1995), permite determinar que requerimientos humanos son necesarios para que las personas con las habilidades y aptitudes indispensables puedan colocarse en cargos donde sean capaces de desempeñarse mejor y estén satisfechos.

La siguiente exposición gráfica presenta los resultados de las encuestas en términos de frecuencia y porcentaje, en atención al formulario de análisis de puestos que hemos elaborado y presentamos en el anexo 2.

Para los cargos de Gerente, Jefe de Operaciones, Jefe de Oficina, Contador y Secretarias, procedimos a anotar los resultados directamente en el Formulario de Descripción de Puestos, debido a que cada uno de estos cargos son desempeñados por una sola persona; lo que no requiere de un análisis de frecuencia para cada uno de los aspectos examinados. Posterior al análisis general, examinaremos algunos cargos en los que existe similitud de funciones.

Observaremos y analizaremos primero los cuadros de frecuencia del II al LXX, que incluyen los cargos de Mensajeros Internos, Verificadores de Cristóbal, Tomadores de Tiempo de Cristóbal (derivado del cargo anterior), Verificadores de Balboa, Mensajeros Portuarios de Cristóbal y Mensajeros Portuarios de Balboa.

La información está dividida en 12 cuadros para cada cargo, con excepción de los de Mensajero Interno, Verificador de Balboa y Mensajero Portuario de Balboa, los cuales no ejercen ningún tipo de supervisión, por lo que no dieron respuesta alguna a este punto y por consiguiente el cuadro que evalúa ese aspecto no aparece.

En el cargo de Verificador procedimos a tabular las encuestas de Cristóbal independientemente de las de Balboa, porque en el primer grupo nos encontramos con que algunos sujetos denominaban el cargo "Tomador de Tiempo" y realizaban labores diarias específicas para el mismo, las cuales, de ser tabuladas con las del resto de los sujetos, probablemente habrían sido descartadas incluso como tareas eventuales.

Por otro lado, la Empresa nos informó, que los Tomadores de Tiempo inicialmente fueron contratados como Verificadores de Cristóbal, pero surgió la necesidad de crear un nuevo cargo especializado en llevar el control de tiempo de demora de las maniobras de los buques, no obstante, aparecen contratados como Verificadores.

Separados los cargos de Tomador de Tiempo y Verificador de Cristóbal, procedimos a integrar los resultados del análisis del último con los del cargo de Verificador de Balboa y de igual forma lo hicimos con el cargo de Mensajero Portuario de Cristóbal y Balboa, a fin de unificar los resultados.

Como segundo paso del análisis de puestos examinaremos de forma conjunta los cuadros LXXI al XCIV correspondientes a los cargos de Verificador y

Mensajero Portuario que contienen las muestras de sujetos de Cristóbal y Balboa integradas.

CUADRO II. MENSAJERO INTERNO.

| Tareas diarias | F | % |
|-----------------------------------------------------------------------|---|-----|
| Llevar mensajería a las diferentes Navieras, Bancos y otras empresas. | 2 | 100 |
| Limpiar la oficina | 2 | 100 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Este cuadro (II) nos indica que las dos tareas seleccionadas por los sujetos pueden ser consideradas típicas del cargo de Mensajero Interno. Estas son: llevar mensajería a las diferentes Agencias Navieras, Bancos y otras empresas, como también, limpiar la oficina.

CUADRO III. MENSAJERO INTERNO.

| Tareas eventuales | F | % |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|
| Repartir cheques de descuento | 2 | 100 |
| Recoger cheques de los clientes | 2 | 100 |
| Comprar los materiales de limpieza y cafetería | 2 | 100 |
| Cooperar con otros trabajos de oficina (sacar copias, archivar, contestar llamadas, estar pendiente de la impresora) | 2 | 100 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

La frecuencia (100%) para cada una de las cuatro tareas señaladas en este cuadro (III), nos indica que todas ellas pueden ser consideradas como eventuales, las cuales son: repartir cheques de descuento, recoger cheques de los clientes, comprar los materiales de limpieza y cafetería y cooperar con otros trabajos de oficina.

CUADRO IV. MENSAJERO INTERNO.

| Educación formal requerida para el puesto | F | % |
|-------------------------------------------|---|-----|
| Primaria | 2 | 100 |
| Primer Ciclo Secundario | 1 | 50 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

El cuadro (IV) nos indica que para el cargo de Mensajero Interno se requiere tener estudios de Primaria además de un Primer Ciclo Secundario; esto es así debido a que este último aspecto presenta un porcentaje igual al 50%.

CUADRO V. MENSAJERO INTERNO.

| Experiencia previa (conocimientos y habilidades) | F | % |
|--------------------------------------------------|---|----|
| Mensajero Portuario | 1 | 50 |
| Ayudante General | 1 | 50 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Los porcentajes iguales al 50 para este cuadro (V) señalan que los sujetos encuestados consideran que para desempeñar el cargo es necesario poseer experiencia como Mensajero Portuario o Ayudante General.

CUADRO VI. MENSAJERO INTERNO.

| Capacitación | F | % |
|-------------------------------|---|-----|
| Relaciones Interpersonales | 1 | 50 |
| Manejo de Máquinas de Oficina | 2 | 100 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

En relación a la capacitación, en el cuadro (VI) los sujetos encuestados indicaron que ellos requieren adiestramiento en Relaciones Interpersonales y Manejo de Máquinas de Oficina.

CUADRO VII. MENSAJERO INTERNO.

| Relación con otros cargos | F | % |
|---------------------------|---|-----|
| Secretaria | 2 | 100 |
| Contadora | 1 | 50 |
| Jefe de Operaciones | 2 | 100 |
| Gerente | 1 | 50 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

El cuadro (VII) muestra que los cargos relacionados con el de Mensajero Interno son los de Secretaria, Contadora, Jefe de Operaciones y Gerente. El segundo y el cuarto cargo con porcentajes del 50% también son tomados en cuenta.

CUADRO VIII. MENSAJERO INTERNO.

| Relación con otras empresas y/o el público | F | % |
|--------------------------------------------|---|-----|
| Agencias Navieras | 2 | 100 |
| Bancos | 2 | 100 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Se indica en este cuadro (VIII) que el 100% de los Mensajeros Internos se relacionan con Agencias Navieras y Bancos.

CUADRO IX. MENSAJERO INTERNO.

| Supervisión recibida | F | % |
|---------------------------------|---|-----|
| General | 0 | 0 |
| Limitada | 0 | 0 |
| Periódica | 0 | 0 |
| Constante | 2 | 100 |
| Cargo que le supervisa: | | |
| Secretaria | 2 | 100 |
| Otros cargos que le supervisan: | | |
| Secretaria Administrativa | 1 | 50 |
| Contadora | 1 | 50 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

De los sujetos encuestados, en este cuadro (IX) se muestra que ambos consideran que la supervisión es constante por parte de las Secretarias y que además, en algunas ocasiones reciben supervisión por parte de la Secretaria Administrativa en Balboa, uno de ellos y la otra por la Contadora en Cristóbal.

CUADRO X. MENSAJERO INTERNO.

| Equipo o herramientas que requiere en su trabajo | N | A V | Fr | Ma- yor % |
|--------------------------------------------------|---|--------|----|-----------------|
| Botas de seguridad | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Calculadora | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Casco | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Computadora | 0 | 0 | 1 | 50 |
| Chinguillo | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Fax | 0 | 0 | 1 | 50 |
| Máquina de escribir | 0 | 0 | 1 | 50 |

| | | | | |
|---------------|---|---|---|-----|
| Sogas | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Fotocopiadora | 0 | 0 | 2 | 100 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Aparece indicado en este cuadro (X) que el equipo o herramientas de trabajo que el Mensajero Interno utiliza frecuentemente (Fr), está constituido por botas de seguridad, computadora, fax, máquina de escribir y Fotocopiadora.

CUADRO XI. MENSAJERO INTERNO.

| Características del ejecutor | F. Si | % | F. No | % |
|----------------------------------------------------------------|-------|-----|-------|-----|
| Adaptabilidad | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Agudeza del oído | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Agudeza de la visión | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Agudeza del tacto | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Apariencia personal | 2 | 100 | 0 | 0 |
| Aptitud humana | 2 | 100 | 0 | 0 |
| Aptitud numérica | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Aptitud para organizar | 1 | 50 | 1 | 50 |
| Aptitud para programar | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas | 2 | 100 | 0 | 0 |
| Atención | 2 | 100 | 0 | 0 |
| Capacidad para la comunicación verbal y escrita | 2 | 100 | 0 | 0 |
| Capacidad para tomar decisiones | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Capacidad para delegar funciones | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Concentración | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Coordinación de movimientos independientes de pies-manos-vista | 1 | 50 | 1 | 50 |

| | | | | |
|------------------------------------------------------------|---|-----|---|-----|
| Coordinación de movimientos independientes de varias manos | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Coordinación de movimientos vista-mano | 2 | 100 | 0 | 0. |
| Creatividad. | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Dinamismo | 2 | 100 | 0 | 0 |
| Destreza en los dedos | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Destreza en las manos y brazos | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Destreza en pies y piernas | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Diferenciación de colores | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Equilibrio corporal | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Escritura clara y correcta ortografía | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Estabilidad emocional | 1 | 50 | 1 | 50 |
| Estimar la cantidad de objetos | 1 | 50 | 1 | 50 |
| Estimar el tamaño de los objetos | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Estatura | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Extroversión | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Fuerza en los brazos | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Fuerza en las manos | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Fuerza en las piernas | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Iniciativa | 1 | 50 | 1 | 50 |
| Inteligencia | 2 | 100 | 0 | 00 |
| Memoria para detalles o cosas | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Memoria para ideas | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Memoria para nombres y personas | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Memoria para órdenes escritas | 2 | 100 | 0 | 0 |
| Memoria para órdenes verbales | 2 | 100 | 0 | 0 |
| Motivación personal | 2 | 100 | 0 | 0 |
| Percepción de detalles | 0 | 0 | 2 | 100 |

| | | | | |
|------------------------------------------------------------|---|-----|---|-----|
| Percepción de la forma de los objetos | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Peso | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Razonamiento abstracto | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Razonamiento mecánico | 1 | 50 | 1 | 50 |
| Responsabilidad | 2 | 100 | 0 | 0 |
| Salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Tacto para tratar con público | 2 | 100 | 0 | 0 |
| Tolerancia con las personas | 1 | 50 | 1 | 50 |
| Tolerancia al trabajo en condiciones arriesgadas | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Tolerancia al trabajo en condiciones físicas desagradables | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Trabajo rápido en períodos largos | 0 | 0 | 2 | 100 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Este cuadro (XI) indica las características que el ejecutor debe poseer están dadas en términos de si o no. Se han considerado todas las características que corresponden a un 50% o más de respuestas "Si", obteniendo como resultado las que mencionaremos a continuación. Ellas son: apariencia personal, aptitud humana, aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, capacidad para la comunicación verbal y escrita, coordinación de movimientos independientes de pies- vista- manos, coordinación de movimientos vista- mano, dinamismo, estabilidad emocional, estimación de la cantidad de objetos, iniciativa, inteligencia, memoria para órdenes escritas y verbales, motivación personal, razonamiento mecánico, responsabilidad, tacto para tratar con público y tolerancia con las personas.

CUADRO XII. MENSAJERO INTERNO.

| Características que afectan la ejecución del puesto | F. Si | % | F. No | % |
|-----------------------------------------------------|-------|-----|-------|-----|
| Alergias al ambiente | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Defectos o problemas en extremidades inferiores | 2 | 100 | 0 | 0 |
| Defectos o problemas en extremidades superiores | 2 | 100 | 0 | 0 |
| Defectos o problemas en las manos | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Miedo a las alturas | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Miedo a los lugares cerrados | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Trastorno auditivo | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Trastorno del lenguaje | 1 | 50 | 1 | 50 |
| Trastorno psicológico | 1 | 50 | 1 | 50 |
| Trastorno del sistema cardiovascular: | | | | |
| Arteriosclerosis cerebral | 1 | 50 | 1 | 50 |
| Hipertensión | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Trastorno del sistema respiratorio: | | | | |
| Asma | 0 | 0 | 2 | 100 |
| Enfisema | 1 | 50 | 1 | 50 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Mediante este cuadro (XII) podemos observar las características consideradas como aquellas que afectan la ejecución del puesto y al igual que el cuadro anterior, las respuestas están en términos de si o no.

Las características que afectan la ejecución del puesto son: defectos o problemas en extremidades inferiores y superiores, trastorno del lenguaje, trastorno psicológico, arteriosclerosis cerebral y enfisema.

CUADRO XIII. VERIFICADOR (CRISTÓBAL).

| Tareas diarias | F | % |
|-------------------------------------------------------------------|---|----|
| Verificar la carga y descarga de los contenedores y carga general | 8 | 80 |
| Estibar y desestibar mercancía | 2 | 20 |
| Confección de planos de embarque y desembarque | 1 | 10 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

En este cuadro (XIII) observamos que sólo una de las tres tareas consideradas por los sujetos como diaria ha obtenido un porcentaje mayor de 50, siendo ésta la de verificar la carga y descarga de los contenedores y carga en general.

CUADRO XIV. VERIFICADOR (CRISTÓBAL).

| Tareas eventuales | F | % |
|--------------------------------------------------------|---|----|
| Verificar carga y descarga de los contenedores | 1 | 10 |
| Realizar el sistema de planos arriba del buque | 1 | 10 |
| Tomar el tiempo | 2 | 20 |
| Encargarse de la operación de la nave al arribo | 1 | 10 |
| Llenar y vaciar contenedores | 6 | 60 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

De las cinco tareas que aparecen en este cuadro (XIV) sólo la que consiste en el llenado y vaciado de contenedores puede ser considerada como eventual para el cargo de Verificador con una frecuencia correspondiente al 60% de los encuestados.

CUADRO XV. VERIFICADOR (CRISTÓBAL).

| Educación formal requerida para el puesto | F | % |
|-------------------------------------------|---|----|
| Primaria | 9 | 90 |
| Bachiller en letras | 2 | 20 |
| Bachiller en comercio | 2 | 20 |
| Bachiller en Ciencias | 3 | 30 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

En cuanto a la educación formal requerida para el puesto, los resultados presentados en este cuadro (XV) nos indican que es requisito poseer primaria completa. Por otro lado, aunque tomados de forma independiente los diferentes títulos de bachiller no alcanzaron puntajes por arriba del 50%, debemos considerar que el 70% del total de los sujetos encuestados manifiestan que debe ser requisito poseer un bachillerato, por tanto, ese aspecto debe ser tomado en cuenta.

CUADRO XVI. VERIFICADOR (CRISTÓBAL).

| Experiencia previa (conocimientos y habilidades) | F | % |
|--------------------------------------------------|---|----|
| Marino | 1 | 10 |
| Pasacable | 1 | 10 |
| Tomador de tiempo | 1 | 10 |
| Inspector marítimo | 1 | 10 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Podemos apreciar en el cuadro (XVI) que ninguno de los cuatro aspectos señalados como parte de la experiencia previa son requisito para desempeñar el cargo, ya que se encuentran por debajo del 50%.

CUADRO XVII. VERIFICADOR (CRISTÓBAL).

| | F | % |
|--------------------|---|----|
| Capacitación | | |
| Primeros auxilios | 2 | 20 |
| Marino | 1 | 10 |
| Relaciones humanas | 1 | 10 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

El cuadro (XVII) indica que ninguno de los aspectos señalados es básico para la capacitación de los verificadores ya que sus frecuencias no alcanzan el 50%.

CUADRO XVIII. VERIFICADOR (CRISTÓBAL).

| Relación con otros cargos (internos) | F | % |
|--------------------------------------|----|-----|
| Secretaria | 10 | 100 |
| Jefe de Operaciones | 1 | 10 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Los resultados de este cuadro (XVIII) muestran que el cargo de Verificador se relaciona con el de Secretaria, tomando en cuenta que el porcentaje es de 100.

CUADRO XIX. VERIFICADOR (CRISTÓBAL).

| Relación con otras empresas y/o público | F | % |
|-----------------------------------------|---|----|
| Agencias Navieras | 5 | 50 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Tomando en cuenta que el resultado que muestra el cuadro (XIX) es de 50%, tenemos que los Verificadores se relacionan con las Agencias Navieras.

CUADRO XX. VERIFICADOR (CRISTÓBAL).

| Supervisión recibida | F | % |
|---------------------------------|---|----|
| General | 1 | 10 |
| Limitada | 1 | 10 |
| Periódica | 1 | 10 |
| Constante | 7 | 70 |
| Cargo que le supervisa: | | |
| Jefe de Operaciones | 1 | 10 |
| Otros cargos que le supervisan: | | |
| Encargado del buque | 1 | 10 |
| Jefe de Verificadores | 5 | 50 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

En relación a la supervisión recibida, el cuadro (XX) nos indica que la misma se da de forma constante, por parte del Jefe de Verificadores; aspectos que observamos con puntajes iguales o superiores al 50%

CUADRO XXI. VERIFICADOR (CRISTÓBAL).

| Supervisión ejercida | F | % |
|-----------------------------------------------|---|----|
| General | 4 | 40 |
| Limitada | 3 | 30 |
| Periódica | 1 | 10 |
| Constante | 0 | 0 |
| Tiempo dedicado a supervisar, 8 horas | 3 | 30 |
| Total de empleados directos supervisados, 1-3 | 3 | 30 |
| Cargos supervisados: | | |
| Verificador | 3 | 30 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Los puntajes observados en este cuadro (XXI), indican que por lo general en este cargo no se ejerce supervisión formal; eventualmente se asigna a personal del mismo cargo para que supervise una tarea.

CUADRO XXII. VERIFICADOR (CRISTÓBAL).

| Equipo o herramientas que requiere en su trabajo | N | A V | Fr | Ma- yor % |
|--------------------------------------------------|---|--------|----|-----------------|
| Botas de seguridad | 0 | 2 | 8 | 80 |
| Calculadora | 0 | 4 | 0 | 40 |
| Casco | 0 | 1 | 9 | 90 |
| Computadora | 0 | 2 | 1 | 20 |
| Chinguillo | 0 | 0 | 1 | 10 |
| Fax | 0 | 0 | 1 | 10 |
| Máquina de escribir | 0 | 0 | 2 | 20 |
| Sogas | 0 | 0 | 1 | 10 |
| Fotocopiadora | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Tabla de verificación | 0 | 0 | 8 | 80 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

En este cuadro (XXII) podemos ver que los porcentajes arriba de 50 nos indican que en el desempeño del cargo se utilizan botas de seguridad, casco y tabla de verificación, frecuentemente (Fr).

CUADRO XXIII. VERIFICADOR (CRISTÓBAL).

| Características del ejecutor | F. Si | % | F. No | % |
|----------------------------------------------------------------|-------|----|-------|----|
| Adaptabilidad | 9 | 90 | 1 | 10 |
| Agudeza del oído | 2 | 20 | 8 | 80 |
| Agudeza de la visión | 2 | 20 | 8 | 80 |
| Agudeza del tacto | 4 | 40 | 6 | 60 |
| Apariencia personal | 8 | 80 | 2 | 20 |
| Aptitud humana | 1 | 10 | 9 | 90 |
| Aptitud numérica | 9 | 90 | 1 | 10 |
| Aptitud para organizar | 8 | 80 | 2 | 20 |
| Aptitud para programar | 3 | 30 | 7 | 70 |
| Aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas | 8 | 80 | 2 | 20 |
| Atención | 8 | 80 | 2 | 20 |
| Capacidad para la comunicación verbal y escrita | 8 | 80 | 2 | 20 |
| Capacidad para tomar decisiones | 2 | 20 | 8 | 80 |
| Capacidad para delegar funciones | 3 | 30 | 7 | 70 |
| Concentración | 3 | 30 | 7 | 70 |
| Coordinación de movimientos independientes de pies-manos-vista | 4 | 40 | 6 | 60 |
| Coordinación de movimientos independientes de varias manos | 3 | 30 | 7 | 70 |
| Coordinación de movimientos vista-mano | 7 | 70 | 3 | 30 |
| Creatividad. | 4 | 40 | 6 | 60 |
| Dinamismo | 9 | 90 | 1 | 10 |
| Destreza en los dedos | 2 | 20 | 8 | 80 |
| Destreza en las manos y brazos | 2 | 20 | 8 | 80 |

| | | | | |
|---------------------------------------------------------|---|----|---|----|
| Destreza en pies y piernas | 2 | 20 | 8 | 80 |
| Diferenciación de colores | 2 | 20 | 8 | 80 |
| Equilibrio corporal | 8 | 80 | 2 | 20 |
| Escritura clara y correcta ortografía | 8 | 80 | 2 | 20 |
| Estabilidad emocional | 1 | 10 | 9 | 90 |
| Estimar la cantidad de objetos | 8 | 80 | 2 | 20 |
| Estimar el tamaño de los objetos | 8 | 80 | 2 | 20 |
| Estatura | 4 | 40 | 6 | 60 |
| Extroversión | 4 | 40 | 6 | 60 |
| Fuerza en los brazos | 4 | 40 | 6 | 60 |
| Fuerza en las manos | 4 | 40 | 6 | 60 |
| Fuerza en las piernas | 4 | 40 | 6 | 60 |
| Iniciativa | 9 | 90 | 1 | 10 |
| Inteligencia | 7 | 70 | 3 | 30 |
| Memoria para detalles o cosas | 9 | 90 | 1 | 10 |
| Memoria para ideas | 1 | 10 | 9 | 90 |
| Memoria para nombres y personas | 2 | 20 | 8 | 80 |
| Memoria para órdenes escritas | 9 | 90 | 1 | 10 |
| Memoria para órdenes verbales | 9 | 90 | 1 | 10 |
| Motivación personal | 9 | 90 | 1 | 10 |
| Percepción de detalles | 7 | 70 | 3 | 30 |
| Percepción de la forma de los objetos | 7 | 70 | 3 | 30 |
| Peso | 3 | 30 | 7 | 70 |
| Razonamiento abstracto | 4 | 40 | 6 | 60 |
| Razonamiento mecánico | 4 | 40 | 6 | 60 |
| Responsabilidad | 9 | 90 | 1 | 10 |
| Salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo | 9 | 90 | 1 | 10 |

| | | | | |
|------------------------------------------------------------|---|----|---|----|
| Tacto para tratar con público | 5 | 50 | 5 | 50 |
| Tolerancia con las personas | 2 | 20 | 8 | 80 |
| Tolerancia al trabajo en condiciones arriesgadas | 1 | 10 | 9 | 90 |
| Tolerancia al trabajo en condiciones físicas desagradables | 2 | 20 | 8 | 80 |
| Trabajo rápido en periodos largos | 3 | 30 | 7 | 70 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Tomando en cuenta los resultados de las respuestas "Si" iguales o mayores al 50%, podemos observar en este cuadro (XXIII) que las características típicas de este puesto son: adaptabilidad, apariencia personal, aptitud numérica, aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, capacidad para la comunicación verbal y escrita, coordinación de movimientos vista-mano, dinamismo, equilibrio corporal, escritura clara y correcta ortografía, estimar la cantidad y el tamaño de los objetos, iniciativa, inteligencia, memoria para detalles o cosas, memoria para órdenes escritas y verbales, motivación personal, percepción de detalles, percepción de la forma de los objetos, responsabilidad, salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo y tacto para tratar con público.

CUADRO XXIV. VERIFICADOR (CRISTÓBAL).

| Características que afectan la ejecución del puesto | F Si | % | F No | % |
|-----------------------------------------------------|------|----|------|----|
| Alergias al ambiente | 8 | 80 | 2 | 20 |
| Defectos o problemas en extremidades inferiores | 8 | 80 | 2 | 20 |
| Defectos o problemas en extremidades superiores | 7 | 70 | 3 | 30 |
| Defectos o problemas en las manos | 7 | 70 | 3 | 30 |
| Miedo a las alturas | 3 | 30 | 7 | 70 |
| Miedo a los lugares cerrados | 3 | 30 | 7 | 70 |
| Trastorno auditivo | 3 | 30 | 7 | 70 |

| | | | | |
|---------------------------------------|---|----|---|----|
| Trastorno del lenguaje | 3 | 30 | 7 | 70 |
| Trastorno psicológico | 3 | 30 | 7 | 70 |
| Trastorno del sistema cardiovascular: | | | | |
| Arteriosclerosis cerebral | 7 | 70 | 3 | 30 |
| Hipertensión | 3 | 30 | 7 | 70 |
| Trastorno del sistema respiratorio | | | | |
| Asma | 3 | 30 | 7 | 70 |
| Enfisema | 2 | 20 | 8 | 80 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Podemos observar en este cuadro (XXIV), que tomando en cuenta los puntajes iguales o superiores al 50% de respuestas "Si", las características que afectan la ejecución del puesto son: alergias al ambiente, defectos o problemas en extremidades inferiores, superiores o en las manos y arteriosclerosis cerebral.

CUADRO XXV. TOMADOR DE TIEMPO (CRISTÓBAL).

| Tareas diarias | F | % |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|---|-----|
| Confeccionar el tiempo de demora del barco a trabajar | 3 | 100 |
| Confeccionar la hoja de tiempo de los equipos utilizados durante la operación del buque | 2 | 67 |
| Llamar a lista al personal al entrar al muelle | 1 | 33 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

El cuadro (XXV) indica que de las tres tareas señaladas por los Tomadores de Tiempo, "confeccionar el tiempo de demora del barco a trabajar y confeccionar las hojas de tiempo de los equipos utilizados durante la operación del buque", son típicas del puesto porque sus porcentajes de ejecución están por arriba de 50.

CUADRO XXVI. TOMADOR DE TIEMPO (CRISTÓBAL).

| Tareas eventuales | F | % |
|------------------------|---|----|
| Corredor de barco | 2 | 67 |
| Realizar inspecciones | 2 | 67 |
| Fungir como chequeador | 2 | 67 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Este cuadro (XXVI) muestra que las tres tareas señaladas son eventuales, pues sus porcentajes son mayores a 50; ellas son: corredor de barco, realizar inspecciones y fungir como chequeador.

CUADRO XXVII. TOMADOR DE TIEMPO (CRISTÓBAL).

| Educación formal requerida para el puesto | F | % |
|-------------------------------------------|---|----|
| Primaria | 2 | 67 |
| Bachiller no especificado | 2 | 67 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

El cuadro (XXVII) especifica, en base a sus porcentajes (67%) que para ser Tomador de Tiempo se requieren estudios primarios y ser bachiller, aunque no se especifica el título de éste.

CUADRO XXVIII. TOMADOR DE TIEMPO (CRISTÓBAL).

| Experiencia previa (conocimientos y habilidades) | F | % |
|--------------------------------------------------|---|-----|
| Idioma Inglés | 3 | 100 |
| Corredor de barco | 1 | 33 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Como parte de la experiencia previa, el cuadro (XXVIII) especifica que se requiere conocimientos del idioma inglés; basado en los resultados de 100% obtenidos.

CUADRO XXIX. TOMADOR DE TIEMPO (CRISTÓBAL).

| Capacitación | F | % |
|--------------|---|----|
| Verificador | 1 | 33 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Por los resultados inferiores al 50% que muestra el aspecto señalado en este cuadro (XXIX), no se requiere de ningún tipo de curso de capacitación específico para el cargo de Tomador de Tiempo.

CUADRO XXX. TOMADOR DE TIEMPO (CRISTÓBAL).

| Relación con otros cargos (internos) | F | % |
|--------------------------------------|---|-----|
| Secretaria | 3 | 100 |
| Jefe de operaciones | 3 | 100 |
| Verificador | 2 | 67 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Para este cuadro (XXX) los porcentajes superiores a 50 nos indican que el Tomador de Tiempo se relaciona con los cargos de Secretaria, Jefe de Operaciones y Verificador.

CUADRO XXXI. TOMADOR DE TIEMPO (CRISTÓBAL).

| Relación con otras empresas y/o público | F | % |
|-----------------------------------------|---|-----|
| Agencias Navieras | 3 | 100 |
| Autoridad Portuaria Nacional | 2 | 67 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Este cuadro (XXXI) indica que el Tomador de Tiempo, además de los cargos internos mencionados en el cuadro anterior, se relaciona con Agencias Navieras y la Autoridad Portuaria Nacional; en ambos casos los porcentajes son mayores al 50.

CUADRO XXXII. TOMADOR DE TIEMPO (CRISTÓBAL).

| Supervisión recibida | F | % |
|---------------------------------------|---|-----|
| General | 0 | 0 |
| Limitada | 3 | 100 |
| Periódica | 0 | 0 |
| Constante | 0 | 0 |
| Cargo que le supervisa: | | |
| Jefe de Verificadores (Chief Checker) | 2 | 67 |
| Otros cargos que le supervisan: | 0 | 0 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

En cuanto a la supervisión recibida, el cuadro (XXXII) indica que la misma es limitada y realizada por el Jefe de Verificadores. El resto de los aspectos propuestos no recibieron puntuación alguna, mientras que los mencionados son mayores al 50%.

CUADRO XXXIII. TOMADOR DE TIEMPO (CRISTÓBAL).

| Supervisión ejercida | F | % |
|---------------------------------------------|---|----|
| General | 0 | 0 |
| Limitada | 0 | 0 |
| Periódica | 0 | 0 |
| Constante | 2 | 67 |
| Tiempo dedicado a supervisar, 8 horas | 2 | 67 |
| Total de empleados directos supervisados, 6 | 2 | 67 |
| Cargos Supervisados: | | |
| Verificador | 2 | 67 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Este cuadro (XXXIII) nos permite observar, por sus puntajes superiores al 50%, que el Tomador de Tiempo ejerce supervisión constante durante 8 horas, a una cantidad de 6 verificadores.

CUADRO XXXIV. TOMADOR DE TIEMPO (CRISTÓBAL).

| Equipo o herramientas que requiere en su trabajo | N | A V | Fr | Ma- yor % |
|--------------------------------------------------|---|--------|----|-----------------|
| Botas de seguridad | 0 | 0 | 3 | 100 |
| Calculadora | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Casco | 0 | 0 | 3 | 100 |
| Computadora | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Chinguillo | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Fax | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Máquina de escribir | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Sogas | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | |
|-----------------------|---|---|---|-----|
| Fotocopiadora | 0 | 2 | 1 | 67 |
| Pluma | 0 | 0 | 3 | 100 |
| Papel | 0 | 0 | 3 | 100 |
| Tabla de verificación | 0 | 0 | 1 | 33 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

Los porcentajes superiores a 50 para este cuadro (XXXIV) nos indican en que medida los Tomadores de Tiempo utilizan su equipo o herramientas, a lo que han respondido que las botas de seguridad, casco, pluma y papel los usan frecuentemente (Fr) y a veces (AV) la fotocopiadora.

CUADRO XXXV. TOMADOR DE TIEMPO (CRISTÓBAL).

| Características del ejecutor | F. Si | % | F. No | % |
|-------------------------------------------------------|-------|-----|-------|----|
| Adaptabilidad | 3 | 100 | 0 | 0 |
| Agudeza del oído | 1 | 33 | 2 | 67 |
| Agudeza de la visión | 1 | 33 | 2 | 67 |
| Agudeza del tacto | 1 | 33 | 2 | 67 |
| Apariencia personal | 1 | 33 | 20 | 67 |
| Aptitud humana | 1 | 33 | 2 | 67 |
| Aptitud numérica | 3 | 100 | 0 | 0 |
| Aptitud para organizar | 3 | 100 | 0 | 0 |
| Aptitud para programar | 1 | 33 | 2 | 67 |
| Aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas | 3 | 100 | 0 | 0 |
| Atención | 3 | 100 | 0 | 0 |
| Capacidad para la comunicación verbal y escrita | 3 | 100 | 0 | 0 |
| Capacidad para tomar decisiones | 2 | 67 | 1 | 33 |

| | | | | |
|----------------------------------------------------------------|---|-----|---|-----|
| Capacidad para delegar funciones | 2 | 67 | 1 | 33 |
| Concentración | 0 | 0 | 3 | 100 |
| Coordinación de movimientos independientes de pies-manos-vista | 0 | 0 | 3 | 100 |
| Coordinación de movimientos independientes de varias manos | 0 | 0 | 3 | 100 |
| Coordinación de movimientos vista-mano | 1 | 33 | 2 | 67 |
| Creatividad. | 1 | 33 | 2 | 67 |
| Dinamismo | 3 | 100 | 0 | 0 |
| Destreza en los dedos | 0 | 0 | 3 | 100 |
| Destreza en las manos y brazos | 1 | 33 | 2 | 67 |
| Destreza en pies y piernas | 1 | 33 | 2 | 67 |
| Diferenciación de colores | 0 | 0 | 3 | 100 |
| Equilibrio corporal | 1 | 33 | 2 | 67 |
| Escritura clara y correcta ortografía | 3 | 100 | 0 | 0 |
| Estabilidad emocional | 1 | 33 | 2 | 67 |
| Estimar la cantidad de objetos | 2 | 67 | 1 | 33 |
| Estimar el tamaño de los objetos | 1 | 33 | 2 | 67 |
| Estatura | 0 | 0 | 3 | 100 |
| Extroversión | 0 | 0 | 3 | 100 |
| Fuerza en los brazos | 0 | 0 | 3 | 100 |
| Fuerza en las manos | 0 | 0 | 3 | 100 |
| Fuerza en las piernas | 0 | 0 | 3 | 100 |
| Iniciativa | 3 | 100 | 0 | 0 |
| Inteligencia | 3 | 100 | 0 | 0 |
| Memoria para detalles o cosas | 3 | 100 | 0 | 0 |
| Memoria para ideas | 1 | 33 | 2 | 67 |
| Memoria para nombres y personas | 0 | 0 | 3 | 100 |
| Memoria para órdenes escritas | 3 | 100 | 0 | 0 |

| | | | | |
|------------------------------------------------------------|---|-----|---|-----|
| Memoria para órdenes verbales | 3 | 100 | 0 | 0 |
| Motivación personal | 3 | 100 | 0 | 0 |
| Percepción de detalles | 3 | 100 | 0 | 0 |
| Percepción de la forma de los objetos | 1 | 33 | 2 | 67 |
| Peso | 1 | 33 | 2 | 67 |
| Razonamiento abstracto | 1 | 33 | 2 | 67 |
| Razonamiento mecánico | 2 | 67 | 1 | 33 |
| Responsabilidad | 3 | 100 | 0 | 0 |
| Salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo | 3 | 100 | 0 | 0 |
| Tacto para tratar con público | 3 | 100 | 0 | 0 |
| Tolerancia con las personas | 1 | 33 | 2 | 67 |
| Tolerancia al trabajo en condiciones arriesgadas | 0 | 0 | 3 | 100 |
| Tolerancia al trabajo en condiciones físicas desagradables | 0 | 0 | 3 | 100 |
| Trabajo rápido en períodos largos | 0 | 0 | 3 | 100 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Tomando en cuenta los resultados de las respuestas "Si" iguales o mayores al 50%, podemos observar en este cuadro (XXXV) que las características típicas de este puesto son: adaptabilidad, aptitud numérica, aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, capacidad para la comunicación verbal y escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar funciones, dinamismo, escritura clara y correcta ortografía, estimar la cantidad de objetos, iniciativa, inteligencia, memoria para detalles o cosas, memoria para órdenes escritas y verbales, motivación personal, percepción de detalles, razonamiento mecánico, responsabilidad, salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo y tacto para tratar con público.

CUADRO XXXVI. TOMADOR DE TIEMPO (CRISTÓBAL).

| Características que afectan la ejecución del puesto | F Si | % | F No | % |
|-----------------------------------------------------|------|-----|------|-----|
| Alergias al ambiente | 2 | 67 | 1 | 33 |
| Defectos o problemas en extremidades inferiores | 3 | 100 | 0 | 0 |
| Defectos o problemas en extremidades superiores | 3 | 100 | 0 | 0 |
| Defectos o problemas en las manos | 3 | 100 | 0 | 0 |
| Miedo a las alturas | 0 | 0 | 3 | 100 |
| Miedo a los lugares cerrados | 0 | 0 | 3 | 100 |
| Trastorno auditivo | 0 | 0 | 3 | 100 |
| Trastorno del lenguaje | 1 | 33 | 2 | 67 |
| Trastorno psicológico | 1 | 33 | 2 | 67 |
| Trastorno del sistema cardiovascular: | | | | |
| Arteriosclerosis cerebral | 3 | 100 | 0 | 00 |
| Hipertensión | 1 | 33 | 2 | 67 |
| Trastorno del sistema respiratorio | | | | |
| Asma | 1 | 33 | 2 | 67 |
| Enfisema | 1 | 33 | 2 | 67 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

Podemos observar en este cuadro (XXXVI), que tomando en cuenta los puntajes iguales o superiores al 50% de respuestas "Si", las características que afectan la ejecución del puesto son: alergias al ambiente, defectos o problemas en extremidades inferiores, superiores o en las manos y arteriosclerosis cerebral.

CUADRO XXXVII. MENSAJERO PORTUARIO (CRISTÓBAL).

| Tareas diarias | F | % |
|-------------------------------------------------------------------------|----|----|
| Llevar piezas y carga a los barcos atracados, en tránsito y en la bahía | 15 | 62 |
| Cargar y descargar mercadería de los contenedores | 8 | 33 |
| Limpiar los barcos | 1 | 4 |
| Transitar barcazas por el Canal | 1 | 4 |
| Enganchar y soltar los contenedores de los barcos | 11 | 46 |
| Operar winche | 1 | 4 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Podemos observar en este cuadro (XXXVII) que de las seis tareas para el cargo de Mensajero Portuario, consideradas por más del 50% de los sujetos, solamente se encuentra la de llevar piezas y carga a los barcos atracados, en tránsito y en la bahía.

CUADRO XXXVIII. MENSAJERO PORTUARIO (CRISTÓBAL).

| Tareas eventuales | F | % |
|------------------------------------------------------------|----|----|
| Abordaje en la bahía | 1 | 4 |
| Centinela de naves | 21 | 88 |
| Colocar sellos en los contenedores | 3 | 12 |
| Llevar provisiones a las naves | 4 | 17 |
| Verificar los contenedores en el patio | 1 | 4 |
| Sacar zarpe de atraque para navieras (en caso de urgencia) | 1 | 4 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Se puede determinar mediante este cuadro (XXXVIII) que la tarea señalada como "centinela de naves" es la única a considerarse como eventual por poseer un porcentaje mayor de 50.

CUADRO XXXIX. MENSAJERO PORTUARIO (CRISTÓBAL).

| Educación formal requerida para el puesto | F | % |
|-------------------------------------------|----|----|
| Primaria | 12 | 50 |
| Vocacional: | | |
| Marino | 17 | 71 |
| Bachiller en letras | 3 | 12 |
| Bachiller en Ciencias | 3 | 12 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

En este cuadro (XXXIX) se señala como requerimiento para desempeñar el cargo el poseer estudios primarios completos además de estudios vocacionales como Marino, debido a los porcentajes iguales y superiores al 50.

CUADRO XL. MENSAJERO PORTUARIO (CRISTÓBAL).

| Experiencia previa (conocimientos y habilidades) | F | % |
|--------------------------------------------------|----|----|
| Natación | 13 | 54 |
| Mecánico | 5 | 21 |
| Operador de winche | 1 | 4 |
| Estibador | 1 | 4 |
| Operador de montacarga | 1 | 4 |
| Marino | 19 | 79 |
| Verificador | 3 | 12 |
| Operador de tractor | 1 | 4 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Este cuadro (XL) indica que como parte de la experiencia previa se requieren conocimientos en natación y como marino, ya que los mismos poseen respuestas de 54% y 79% respectivamente, superiores al promedio.

CUADRO XLI. MENSAJERO PORTUARIO (CRISTÓBAL).

| Capacitación | F | % |
|--------------------------|----|----|
| Navegación costera | 1 | 4 |
| Primeros auxilios | 1 | 4 |
| Marino | 14 | 58 |
| Amarre de Cables y sogas | 20 | 83 |
| Manejo de carga | 1 | 4 |
| Relaciones humanas | 1 | 4 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Podemos observar en este cuadro (XLI) que los porcentajes mayores de 50 indican que los Mensajeros Portuarios requieren capacitación mediante cursos de Marino y de Amarre de cables y sogas.

CUADRO XLII. MENSAJERO PORTUARIO (CRISTÓBAL).

| Relación con otros cargos (internos) | F | % |
|--------------------------------------|----|----|
| Secretaría | 22 | 92 |
| Jefe de Operaciones | 14 | 58 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Este cuadro (XLII) señala que los Mensajeros Portuarios se relacionan con los cargos de Secretaría y Jefe de Operaciones, debido a sus puntajes mayores al 50%.

CUADRO XLIII. MENSAJERO PORTUARIO (CRISTÓBAL).

| Relación con otras empresas y/o público | F | % |
|-----------------------------------------|----|----|
| Empresas Navieras | 20 | 83 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

El resultado de este cuadro (XLIII) muestra que el Mensajero Portuario se relaciona con Empresas Navieras; dado por el 83% de los sujetos.

CUADRO XLIV. MENSAJERO PORTUARIO (CRISTÓBAL).

| Supervisión recibida | F | % |
|--------------------------------|----|----|
| General | 7 | 29 |
| Limitada | 17 | 71 |
| Periódica | 0 | 0 |
| Constante | 0 | 0 |
| Cargo que le supervisa: | | |
| Agente Naviero | 12 | 50 |
| Otros cargos que le supervisan | 0 | 0 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Se observan porcentajes superiores o iguales al 50% en este cuadro (XLIV), indicando con ello que los Mensajeros Portuarios de Cristóbal reciben una supervisión limitada por parte del "Agente Naviero" (este no es un cargo de la Empresa en estudio).

CUADRO XLV. MENSAJERO PORTUARIO (CRISTÓBAL).

| Supervisión ejercida | F | % |
|----------------------|---|----|
| General | 3 | 12 |
| Limitada | 1 | 4 |

| | | |
|---------------------------------------------|---|---|
| Tiempo dedicado a supervisar, 4 horas | 3 | 2 |
| Total de empleados directos supervisados, 8 | 3 | 2 |
| Cargos Supervisados: | | |
| Otros Mensajeros Portuarios | 3 | 2 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Se observa en este cuadro (XLV) que ninguno de los aspectos señalados ha obtenido el 50% mínimo para ser considerado válido para el cargo, por lo tanto podemos decir que en éste no se ejerce supervisión.

CUADRO XLVI. MENSAJERO PORTUARIO (CRISTÓBAL).

| Equipo o herramientas que requiere en su trabajo | N | A V | Fr | Ma- yor % |
|--------------------------------------------------|---|--------|----|-----------------|
| Botas de seguridad | 0 | 0 | 24 | 100 |
| Calculadora | 0 | 4 | 0 | 17 |
| Casco | 0 | 0 | 24 | 100 |
| Computadora | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Chinguillo | 0 | 9 | 15 | 62 |
| Fax | 3 | 0 | 0 | 12 |
| Máquina de escribir | 4 | 0 | 0 | 17 |
| Sogas | 0 | 7 | 17 | 71 |
| Fotocopiadora | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Guantes | 1 | 9 | 14 | 58 |
| Cables | 3 | 6 | 15 | 62 |
| Capote | 0 | 0 | 3 | 12 |
| Faja | 0 | 0 | 3 | 12 |
| Grilletes | 0 | 0 | 5 | 21 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Los porcentajes superiores a 50 para este cuadro (XLVI) nos indican en que medida se utiliza el equipo o herramientas, a lo que han respondido que las botas de seguridad, el casco, el chinguillo, las sogas y los cables los usan frecuentemente (Fr).

CUADRO XLVII. MENSAJERO PORTUARIO (CRISTÓBAL).

| Características del ejecutor | F. Si | % | F. No | % |
|----------------------------------------------------------------|-------|-----|-------|----|
| Adaptabilidad | 23 | 96 | 1 | 4 |
| Agudeza del oído | 4 | 17 | 20 | 83 |
| Agudeza de la visión | 3 | 12 | 21 | 88 |
| Agudeza del tacto | 3 | 37 | 21 | 88 |
| Apariencia personal | 11 | 46 | 13 | 54 |
| Aptitud humana | 4 | 17 | 20 | 83 |
| Aptitud numérica | 9 | 38 | 15 | 62 |
| Aptitud para organizar | 3 | 12 | 21 | 88 |
| Aptitud para programar | 4 | 17 | 20 | 83 |
| Aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas | 24 | 100 | 0 | 0 |
| Atención | 24 | 100 | 0 | 0 |
| Capacidad para la comunicación verbal y escrita | 4 | 17 | 20 | 83 |
| Capacidad para tomar decisiones | 4 | 17 | 20 | 83 |
| Capacidad para delegar funciones | 3 | 12 | 21 | 88 |
| Concentración | 7 | 29 | 17 | 71 |
| Coordinación de movimientos independientes de pies-manos-vista | 15 | 62 | 9 | 38 |
| Coordinación de movimientos independientes de varias manos | 22 | 92 | 2 | 8 |

| | | | | |
|----------------------------------------|----|-----|----|----|
| Coordinación de movimientos vista-mano | 4 | 17 | 20 | 83 |
| Creatividad | 2 | 8 | 22 | 92 |
| Dinamismo | 20 | 83 | 4 | 17 |
| Destreza en los dedos | 6 | 25 | 18 | 75 |
| Destreza en las manos y brazos | 2 | 8 | 22 | 92 |
| Destreza en pies y piernas | 1 | 4 | 23 | 96 |
| Diferenciación de colores | 2 | 8 | 22 | 92 |
| Equilibrio corporal | 21 | 88 | 3 | 12 |
| Escritura clara y correcta ortografía | 11 | 46 | 10 | 42 |
| Estabilidad emocional | 22 | 92 | 2 | 8 |
| Estimar la cantidad de objetos | 24 | 100 | 0 | 0 |
| Estimar el tamaño de los objetos | 24 | 100 | 0 | 0 |
| Estatura | 10 | 42 | 14 | 58 |
| Extroversión | 12 | 50 | 12 | 50 |
| Fuerza en los brazos | 24 | 100 | 0 | 0 |
| Fuerza en las manos | 24 | 100 | 0 | 0 |
| Fuerza en las piernas | 24 | 100 | 0 | 0 |
| Iniciativa | 20 | 83 | 4 | 17 |
| Inteligencia | 23 | 96 | 1 | 4 |
| Memoria para detalles o cosas | 23 | 96 | 1 | 4 |
| Memoria para ideas | 10 | 42 | 14 | 58 |
| Memoria para nombres y personas | 13 | 54 | 11 | 46 |
| Memoria para órdenes escritas | 20 | 83 | 4 | 17 |
| Memoria para órdenes verbales | 24 | 100 | 0 | 0 |
| Motivación personal | 23 | 96 | 1 | 4 |
| Percepción de detalles | 10 | 42 | 14 | 58 |
| Percepción de la forma de los objetos | 20 | 83 | 4 | 17 |
| Peso | 10 | 42 | 14 | 58 |

| | | | | |
|------------------------------------------------------------|----|-----|----|----|
| Razonamiento abstracto | 10 | 42 | 14 | 58 |
| Razonamiento mecánico | 18 | 75 | 6 | 25 |
| Responsabilidad | 24 | 100 | 0 | 0 |
| Salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo | 24 | 100 | 0 | 0 |
| Tacto para tratar con público | 19 | 79 | 5 | 21 |
| Tolerancia con las personas | 20 | 83 | 4 | 17 |
| Tolerancia al trabajo en condiciones arriesgadas | 23 | 96 | 1 | 4 |
| Tolerancia al trabajo en condiciones físicas desagradables | 24 | 100 | 0 | 0 |
| Trabajo rápido en períodos largos | 4 | 17 | 20 | 83 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Tomando en cuenta los resultados de las respuestas "Si" iguales o mayores al 50%, podemos observar en este cuadro (XLVII) que las características típicas de este puesto son: adaptabilidad, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, coordinación de movimientos independientes de pies-vista-manos, coordinación de movimientos independientes de varias manos, dinamismo, equilibrio corporal, estabilidad emocional, estimar la cantidad y el tamaño de los objetos, extroversión, fuerza en los brazos, manos y piernas, iniciativa, inteligencia, memoria para detalles o cosas, memoria para órdenes escritas y verbales, motivación personal, razonamiento mecánico, responsabilidad, salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo, tacto para tratar con público, tolerancia con las personas, tolerancia al trabajo en condiciones arriesgadas y tolerancia al trabajo en condiciones físicas desagradables.

CUADRO XLVIII. MENSAJERO PORTUARIO (CRISTÓBAL).

| Características que afectan la ejecución del puesto | F Si | % | F No | % |
|-----------------------------------------------------|------|----|------|----|
| Alergias al ambiente | 18 | 75 | 6 | 35 |
| Defectos o problemas en extremidades inferiores | 14 | 58 | 10 | 42 |

| | | | | |
|-------------------------------------------------|----|----|----|----|
| Defectos o problemas en extremidades superiores | 16 | 67 | 8 | 33 |
| Defectos o problemas en las manos | 17 | 71 | 7 | 29 |
| Miedo a las alturas | 17 | 71 | 7 | 29 |
| Miedo a los lugares cerrados | 16 | 67 | 8 | 33 |
| Trastorno auditivo | 13 | 54 | 11 | 46 |
| Trastorno del lenguaje | 8 | 33 | 16 | 67 |
| Trastorno psicológico | 12 | 50 | 12 | 50 |
| Trastorno del sistema cardiovascular: | | | | |
| Arteriosclerosis cerebral | 21 | 88 | 3 | 12 |
| Hipertensión | 17 | 71 | 7 | 29 |
| Trastorno del sistema respiratorio | | | | |
| Asma | 11 | 46 | 13 | 54 |
| Enfisema | 21 | 88 | 3 | 12 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Podemos observar en el cuadro (XLVIII), que tomando en cuenta los puntajes iguales o superiores al 50% de respuestas "Si", las características que afectan la ejecución del puesto son: alergias al ambiente, defectos o problemas en extremidades inferiores, superiores o en las manos, miedo a las alturas, miedo a los lugares cerrados, trastorno auditivo, trastorno psicológico, arteriosclerosis cerebral, hipertensión y enfisema.

CUADRO XLIX. VERIFICADOR (BALBOA).

| Tareas diarias | F | % |
|--------------------------------------------|---|-----|
| Hacer mensajería portuaria | 2 | 40 |
| Verificar la carga contenerizada y general | 5 | 100 |
| Manejar la documentación en Aduana | 1 | 20 |
| Cuidar de las barcazas y la carga | 2 | 40 |

| | | |
|------------------------------------------------------------|---|----|
| Hacer el tiempo de demora de las operaciones de los barcos | 3 | 60 |
| Corredor del barco | 1 | 20 |
| Confeccionar libretines de verificación | 1 | 20 |
| Chequear los contenedores por Ferrocarril | 1 | 20 |
| Hacer inventario de los contenedores | 1 | 20 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortíz.

Se muestra en este cuadro (XLIX) que de las 9 tareas señaladas como diarias sólo dos de ellas poseen porcentajes mayores de 50, por lo que serán consideradas como típicas. Nos referimos a: verificar la carga contenerizada y general y hacer el tiempo de demora de las operaciones de los barcos.

CUADRO L. VERIFICADOR (BALBOA).

| Tareas eventuales | F | % |
|------------------------------------|---|----|
| Tránsito de barcos por el Canal | 1 | 20 |
| Limpieza de tanques de barcos | 1 | 20 |
| Confeccionar planos de estiba | 3 | 60 |
| Llevar piezas y carga a los barcos | 2 | 40 |
| Llenar y vaciar los contenedores | 3 | 60 |
| Mensajería en el anclaje | 1 | 20 |
| Vigilar los barcos (celador) | 1 | 20 |
| Manejar piezas en el Aeropuerto | 1 | 20 |
| Fumigar barcos | 1 | 20 |
| Manejar el equipaje de los marinos | 1 | 20 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortíz.

De las 10 tareas señaladas como eventuales en este cuadro (L) sólo dos de ellas corresponden a porcentajes superiores al 50, confeccionar los planos de estiba y llenar y vaciar los contenedores.

CUADRO LI. VERIFICADOR (BALBOA).

| Educación formal requerida para el puesto | F | % |
|-------------------------------------------|---|----|
| Vocacional: | | |
| Marino | 1 | 20 |
| Bachiller en Letras | 2 | 40 |
| Bachiller en Ciencias | 2 | 40 |

*Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.
Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.*

En cuanto a la educación formal requerida para el puesto, el cuadro (LI) muestra porcentajes menores al 50 en los aspectos señalados por los sujetos, por lo tanto no indica ninguna educación formal específica. Sin embargo, tomando en cuenta que el 80% respondió que se requería Bachiller en Ciencias o Letras, podemos considerar como necesario poseer un bachiller.

CUADRO LII. VERIFICADOR (BALBOA).

| Experiencia previa (conocimientos y habilidades) | F | % |
|--------------------------------------------------|---|----|
| Manejo de carga | 1 | 20 |
| Marino | 2 | 40 |

*Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.
Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.*

En este cuadro (LII) observamos que los porcentajes menores de 50 nos indican que no se requiere experiencia previa para desempeñar el cargo de Verificador en Balboa.

CUADRO LIII. VERIFICADOR (BALBOA).

| Capacitación | F | % |
|-----------------------|---|----|
| Marino | 1 | 20 |
| Planos de buque | 1 | 20 |
| Verificación de carga | 3 | 60 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

El único porcentaje superior a 50 en este cuadro (LIII) muestra que los Verificadores de Balboa consideran necesario ser capacitados en la verificación de carga.

CUADRO LIV. VERIFICADOR (BALBOA).

| Relación con otros cargos (Internos) | F | % |
|--------------------------------------|---|-----|
| Secretaria | 5 | 100 |
| Jefe de Operaciones | 3 | 60 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Para este cuadro (LIV) los aspectos señalados (ambos con más del 50%), indican que el puesto de Verificador de Balboa se relaciona con los de Secretaria y Jefe de Operaciones.

CUADRO LV. VERIFICADOR (BALBOA).

| Relación con otras empresas y/o el público | F | % |
|--------------------------------------------|---|----|
| Agencias Navieras | 3 | 60 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Además de los aspectos señalados en el cuadro anterior, en éste (LV) se observa, por el puntaje superior a 50% que existe relación del cargo de Verificador de Balboa con las Agencias Navieras.

CUADRO LVI. VERIFICADOR (BALBOA).

| Supervisión recibida | F | % |
|---------------------------------------|---|----|
| General | 0 | 0 |
| Limitada | 1 | 20 |
| Periódica | 4 | 80 |
| Constante | 0 | 0 |
| Cargo que le supervisa: | | |
| Jefe de verificadores (Chief Checker) | 4 | 80 |
| Oficial de Abordaje | 1 | 20 |
| Otros cargos que le supervisan: | 0 | 0 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Podemos observar en este cuadro (LVI) que de acuerdo a los puntajes superiores al 50%, el Verificador de Balboa recibe supervisión periódica por parte del Jefe de Verificadores y no hay otro cargo que le supervise.

CUADRO LVII. VERIFICADOR (BALBOA).

| Equipo o herramientas que requiere en su trabajo | N | A V | Fr | Ma- yor % |
|--------------------------------------------------|---|--------|----|-----------------|
| Botas de seguridad | 0 | 0 | 5 | 100 |
| Calculadora | 0 | 3 | 2 | 60 |
| Casco | 0 | 0 | 5 | 100 |
| Computadora | 0 | 2 | 1 | 40 |
| Chinguillo | 0 | 0 | 2 | 40 |
| Fax | 0 | 0 | 5 | 100 |
| Máquina de escribir | 0 | 3 | 0 | 60 |
| Sogas | 2 | 0 | 0 | 40 |

| | | | | |
|---------------|---|---|---|----|
| Fotocopiadora | 0 | 1 | 4 | 80 |
| Guantes | 2 | 0 | 0 | 40 |
| Cables | 2 | 0 | 0 | 40 |
| Radio | 0 | 0 | 1 | 20 |
| Boligrafo | 0 | 0 | 1 | 20 |
| Estrogos | 1 | 0 | 0 | 20 |
| Cadenas | 1 | 0 | 0 | 20 |
| Eslinga | 0 | 2 | 0 | 40 |
| Grilletes | 1 | 0 | 0 | 20 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Los porcentajes superiores a 50 para este cuadro (LVII) nos indican en que medida se utiliza el equipo o herramientas, a lo que han respondido que las botas de seguridad, el casco, el fax y la fotocopiadora son usados frecuentemente (Fr); por otro lado, la calculadora y la máquina de escribir las utilizan a veces (AV).

CUADRO LVIII. VERIFICADOR (BALBOA).

| Características del ejecutor | F. Si | % | F. No | % |
|----------------------------------------------|-------|-----|-------|-----|
| Adaptabilidad | 5 | 100 | 0 | 0 |
| Agudeza del oído | 1 | 20 | 4 | 80 |
| Agudeza de la visión | 0 | 0 | 5 | 100 |
| Agudeza del tacto | 1 | 20 | 4 | 80 |
| Apariencia personal | 3 | 60 | 2 | 40 |
| Aptitud humana | 1 | 20 | 4 | 80 |
| Aptitud numérica | 5 | 100 | 0 | 0 |
| Aptitud para organizar | 5 | 100 | 0 | 0 |
| Aptitud para programar | 0 | 0 | 5 | 100 |
| Aptitud para seguir instrucciones verbales y | 5 | 100 | 0 | 0 |

| | | | | |
|----------------------------------------------------------------|---|-----|---|-----|
| escritas | | | | |
| Atención | 5 | 100 | 0 | 0 |
| Capacidad para la comunicación verbal y escrita | 4 | 80 | 1 | 20 |
| Capacidad para tomar decisiones | 2 | 40 | 3 | 60 |
| Capacidad para delegar funciones | 0 | 0 | 5 | 100 |
| Concentración | 0 | 0 | 5 | 100 |
| Coordinación de movimientos independientes de pies-manos-vista | 0 | 0 | 5 | 100 |
| Coordinación de movimientos independientes de varias manos | 2 | 40 | 3 | 60 |
| Coordinación de movimientos vista-mano | 5 | 100 | 0 | 0 |
| Creatividad. | 2 | 40 | 3 | 60 |
| Dinamismo | 5 | 100 | 0 | 0 |
| Destreza en los dedos | 2 | 40 | 3 | 60 |
| Destreza en las manos y brazos | 0 | 0 | 5 | 100 |
| Destreza en pies y piernas | 0 | 0 | 5 | 100 |
| Diferenciación de colores | 0 | 0 | 5 | 100 |
| Equilibrio corporal | 5 | 100 | 0 | 0 |
| Escritura clara y correcta ortografía | 5 | 100 | 0 | 0 |
| Estabilidad emocional | 5 | 100 | 0 | 0 |
| Estimar la cantidad de objetos | 5 | 100 | 0 | 0 |
| Estimar el tamaño de los objetos | 5 | 100 | 0 | 0 |
| Estatura | 2 | 40 | 3 | 60 |
| Extroversión | 1 | 20 | 4 | 80 |
| Fuerza en los brazos | 2 | 40 | 3 | 60 |
| Fuerza en las manos | 2 | 40 | 3 | 60 |
| Fuerza en las piernas | 2 | 40 | 3 | 60 |
| Iniciativa | 5 | 100 | 0 | 0 |

| | | | | |
|------------------------------------------------------------|---|-----|---|-----|
| Inteligencia | 5 | 100 | 0 | 0 |
| Memoria para detalles o cosas | 5 | 100 | 0 | 0 |
| Memoria para ideas | 0 | 0 | 5 | 100 |
| Memoria para nombres y personas | 0 | 0 | 5 | 100 |
| Memoria para órdenes escritas | 5 | 100 | 0 | 0 |
| Memoria para órdenes verbales | 5 | 100 | 0 | 0 |
| Motivación personal | 5 | 100 | 0 | 0 |
| Percepción de detalles | 5 | 100 | 0 | 0 |
| Percepción de la forma de los objetos | 5 | 100 | 0 | 0 |
| Peso | 2 | 40 | 3 | 60 |
| Razonamiento abstracto | 2 | 40 | 3 | 60 |
| Razonamiento mecánico | 2 | 40 | 3 | 60 |
| Responsabilidad | 5 | 100 | 0 | 0 |
| Salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo | 5 | 100 | 0 | 0 |
| Tacto para tratar con público | 5 | 100 | 0 | 0 |
| Tolerancia con las personas | 1 | 20 | 4 | 80 |
| Tolerancia al trabajo en condiciones arriesgadas | 1 | 20 | 4 | 80 |
| Tolerancia al trabajo en condiciones físicas desagradables | 0 | 0 | 5 | 100 |
| Trabajo rápido en períodos largos | 0 | 0 | 5 | 100 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Tomando en cuenta los resultados de las respuestas "Si" iguales o mayores al 50%, podemos observar en este cuadro (LVIII) que las características típicas de este puesto son: adaptabilidad, apariencia personal, aptitud numérica, aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, capacidad para la comunicación verbal y escrita, coordinación de movimientos vista-manos, dinamismo, equilibrio corporal, escritura clara y correcta ortografía, estabilidad emocional, estimar la cantidad y el tamaño de los objetos, iniciativa, inteligencia, memoria para detalles o cosas, memoria para órdenes escritas y verbales, motivación personal, percepción de detalles, percepción de la forma de los objetos,

responsabilidad, salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo y tacto para tratar con público.

CUADRO LIX. VERIFICADOR (BALBOA).

| Características que afectan la ejecución del puesto | F Si | % | F No | % |
|-----------------------------------------------------|------|----|------|-----|
| Alergias al ambiente | 3 | 60 | 2 | 40 |
| Defectos o problemas en extremidades inferiores | 3 | 60 | 2 | 40 |
| Defectos o problemas en extremidades superiores | 3 | 60 | 2 | 40 |
| Defectos o problemas en las manos | 4 | 80 | 1 | 20 |
| Miedo a las alturas | 2 | 40 | 3 | 60 |
| Miedo a los lugares cerrados | 0 | 0 | 5 | 100 |
| Trastorno auditivo | 2 | 40 | 3 | 60 |
| Trastorno del lenguaje | 1 | 20 | 4 | 80 |
| Trastorno psicológico | 2 | 40 | 3 | 60 |
| Trastorno del sistema cardiovascular: | | | | |
| Arteriosclerosis cerebral | 3 | 60 | 2 | 40 |
| Hipertensión | 1 | 20 | 4 | 80 |
| Trastorno del sistema respiratorio | | | | |
| Asma | 1 | 20 | 4 | 80 |
| Enfisema | 1 | 20 | 4 | 80 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Podemos observar en este cuadro (LIX), que tomando en cuenta los puntajes iguales o superiores al 50% de respuestas "Si", las características que afectan la ejecución del puesto son: alergias al ambiente, defectos o problemas en extremidades inferiores, superiores o en las manos y arteriosclerosis cerebral.

CUADRO LX. MENSAJERO PORTUARIO (BALBOA).

| Tareas diarias | F | % |
|---------------------------------------------------------|----------|----------|
| Llevar piezas y documentos a los barcos | 13 | 100 |
| Limpiar barcos | 1 | 8 |
| Embarcar y desembarcar marinos | 2 | 15 |
| Entregar y recibir carga y piezas a bordo de los barcos | 13 | 100 |
| Llevar el equipaje de los tripulantes al anclaje | 1 | 8 |
| Localizar contenedores | 1 | 8 |
| Excepción de auto | 1 | 8 |
| Tomar tiempo de demora del barco | 1 | 8 |
| Hacer planos | 1 | 8 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Podemos observar en este cuadro (LX) las tareas con porcentajes mayores a 50, consideradas como típicas para el cargo. Ellas son: llevar piezas y documentos a los barcos, además de entregar y recibir carga y piezas a bordo de los barcos.

CUADRO LXI. MENSAJERO PORTUARIO (BALBOA).

| Tareas eventuales | F | % |
|----------------------------------------|----------|-----------|
| Transitar barcos por el Canal | 9 | 69 |
| Limpiar la cubierta de las barcas | 2 | 15 |
| Trasladar piezas de Balboa a Cristóbal | 1 | 8 |
| Desembarcar basura | 2 | 15 |
| Vigilar barcas | 8 | 61 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Este cuadro (LXI) nos muestra que sólo dos de las cinco tareas señaladas pueden ser consideradas como eventuales: transitar barcos por el Canal y vigilar barcazas, las cuales tienen puntajes superiores al 50%.

CUADRO LXII. MENSAJERO PORTUARIO (BALBOA).

| Educación formal requerida para el puesto | F | % |
|-------------------------------------------|----|----|
| Primaria | 10 | 77 |
| Vocacional: | | |
| Marino | 8 | 61 |
| Bachiller en Comercio | 1 | 8 |
| Bachiller en Ciencias | 2 | 15 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

El cuadro (LXII) indica que para el cargo de Mensajero Portuario de Balboa se requieren estudios primarios y vocacionales como Marino, debido a que estos aspectos han sido avalados por más del 50% de los sujetos encuestados.

CUADRO LXIII. MENSAJERO PORTUARIO (BALBOA).

| Experiencia previa (conocimientos y habilidades) | F | % |
|--------------------------------------------------|----|----|
| Natación | 10 | 77 |
| Manejo de carga | 3 | 23 |
| Abordaje de lanchas | 1 | 8 |
| Marino | 9 | 69 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Observamos en este cuadro (LXIII) que en cuanto a la experiencia previa, se requieren conocimientos y habilidades en natación y como Marino, determinados en base a los puntajes de 77% y 69%, respectivamente.

CUADRO LXIV. MENSAJERO PORTUARIO (BALBOA).

| Capacitación | F | % |
|----------------------|---|----|
| Entrega de mercancía | 1 | 8 |
| Hacer nudos | 9 | 69 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

De los dos aspectos señalados en este cuadro (LXIV) sólo "Hacer nudos" ha sido considerado necesario como curso de capacitación, con un puntaje de 69%.

CUADRO LXV. MENSAJERO PORTUARIO (BALBOA).

| Relación con otros cargos (Internos) | F | % |
|--------------------------------------|----|-----|
| Secretaria | 13 | 100 |
| Jefe de Operaciones | 9 | 69 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Como se puede observar en el cuadro (LXV), los puntajes superiores a 50% determinan que el Mensajero Portuario de Balboa se relaciona con los cargos de Secretaria y Jefe de Operaciones.

CUADRO LXVI. MENSAJERO PORTUARIO (BALBOA).

| Relación con otras empresas y/o el público | F | % |
|--------------------------------------------|----|----|
| Agencias Navieras | 9 | 69 |
| Autoridad Portuaria Nacional | 10 | 77 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Este cuadro (LXVI) indica, con porcentajes superiores a 50 en los dos aspectos señalados, que el Mensajero Portuario se relaciona con Agencias Navieras y la Autoridad Portuaria Nacional.

CUADRO LXVII. MENSAJERO PORTUARIO (BALBOA).

| Supervisión recibida | F | % |
|---------------------------------|---|----|
| General | 0 | 0 |
| Limitada | 0 | 0 |
| Periódica | 5 | 39 |
| Constante | 8 | 61 |
| Cargo que le supervisa: | | |
| Jefe de Operaciones | 8 | 62 |
| Oficial de Abordaje | 9 | 69 |
| Corredor del barco | 1 | 8 |
| Otros cargos que le supervisan: | 0 | 0 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

El cuadro (LXVII) nos muestra, de acuerdo a los puntajes mayores al 50%, que el Mensajero Portuarios de Balboa recibe supervisión constante por parte del Jefe de Operaciones y el Oficial de Abordaje. Este último no es parte de los cargos internos de la Empresa.

CUADRO LXVIII. MENSAJERO PORTUARIO (BALBOA).

| Equipo o herramientas que requiere en su trabajo | N | A V | Fr | Ma- yor % |
|--------------------------------------------------|---|--------|----|-----------------|
| Botas de seguridad | 0 | 0 | 13 | 100 |
| Calculadora | 0 | 0 | 1 | 8 |
| Casco | 0 | 1 | 12 | 92 |
| Computadora | 0 | 0 | 1 | 8 |
| Chinguillo | 0 | 0 | 11 | 85 |
| Fax | 0 | 7 | 3 | 54 |

| | | | | |
|---------------------|---|---|----|----|
| Máquina de escribir | 0 | 0 | 3 | 14 |
| Sogas | 0 | 1 | 12 | 92 |
| Fotocopiadora | 0 | 3 | 8 | 61 |
| Guantes | 0 | 0 | 4 | 31 |
| Cables | 0 | 0 | 2 | 15 |
| Estrogos | 0 | 1 | 0 | 8 |
| Cadenas | 0 | 1 | 0 | 8 |
| Eslinga | 0 | 0 | 2 | 15 |
| Grilletes | 0 | 0 | 1 | 8 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Los porcentajes superiores a 50 para este cuadro (LXVIII) nos indican en que medida se utiliza el equipo o herramientas, a lo cual los sujetos han respondido que las botas de seguridad, el casco, el chinguillo, las sogas y la fotocopiadora son usados frecuentemente (Fr) el fax se utiliza a veces (AV).

CUADRO LXIX. MENSAJERO PORTUARIO (BALBOA).

| Características del ejecutor | F. Si | % | F. No | % |
|----------------------------------------------|-------|-----|-------|-----|
| Adaptabilidad | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Agudeza del oído | 0 | 0 | 13 | 100 |
| Agudeza de la visión | 0 | 0 | 13 | 100 |
| Agudeza del tacto | 0 | 0 | 13 | 100 |
| Apariencia personal | 10 | 77 | 3 | 23 |
| Aptitud humana | 5 | 39 | 8 | 61 |
| Aptitud numérica | 0 | 0 | 13 | 100 |
| Aptitud para organizar | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Aptitud para programar | 3 | 23 | 10 | 77 |
| Aptitud para seguir instrucciones verbales y | 13 | 100 | 0 | 0 |

| | | | | |
|----------------------------------------------------------------|----|-----|----|-----|
| escritas | | | | |
| Atención | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Capacidad para la comunicación verbal y escrita | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Capacidad para tomar decisiones | 0 | 0 | 13 | 100 |
| Capacidad para delegar funciones | 0 | 0 | 13 | 100 |
| Concentración | 0 | 0 | 13 | 100 |
| Coordinación de movimientos independientes de pies-manos-vista | 3 | 23 | 10 | 77 |
| Coordinación de movimientos independientes de varias manos | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Coordinación de movimientos vista-mano | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Creatividad. | 0 | 0 | 13 | 100 |
| Dinamismo | 12 | 92 | 1 | 8 |
| Destreza en los dedos | 5 | 39 | 8 | 61 |
| Destreza en las manos y brazos | 0 | 0 | 13 | 100 |
| Destreza en pies y piernas | 0 | 0 | 13 | 100 |
| Diferenciación de colores | 6 | 46 | 7 | 54 |
| Equilibrio corporal | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Escritura clara y correcta ortografía | 10 | 77 | 3 | 23 |
| Estabilidad emocional | 0 | 0 | 13 | 100 |
| Estimar la cantidad de objetos | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Estimar el tamaño de los objetos | 12 | 92 | 1 | 8 |
| Estatura | 0 | 0 | 13 | 100 |
| Extroversión | 0 | 0 | 13 | 100 |
| Fuerza en los brazos | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Fuerza en las manos | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Fuerza en las piernas | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Iniciativa | 13 | 100 | 0 | 0 |

| | | | | |
|------------------------------------------------------------|----|-----|----|-----|
| Inteligencia | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Memoria para detalles o cosas | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Memoria para ideas | 3 | 23 | 10 | 77 |
| Memoria para nombres y personas | 3 | 23 | 10 | 77 |
| Memoria para órdenes escritas | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Memoria para órdenes verbales | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Motivación personal | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Percepción de detalles | 0 | 0 | 13 | 100 |
| Percepción de la forma de los objetos | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Peso | 1 | 8 | 12 | 92 |
| Razonamiento abstracto | 5 | 39 | 8 | 61 |
| Razonamiento mecánico | 11 | 85 | 2 | 15 |
| Responsabilidad | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Tacto para tratar con público | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Tolerancia con las personas | 0 | 0 | 13 | 100 |
| Tolerancia al trabajo en condiciones arriesgadas | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Tolerancia al trabajo en condiciones físicas desagradables | 13 | 100 | 0 | 0 |
| Trabajo rápido en períodos largos | 2 | 15 | 11 | 85 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Tomando en cuenta los resultados de las respuestas "Si" iguales o mayores al 50%, podemos observar en este cuadro (LXIX) que las características típicas de este puesto son: adaptabilidad, apariencia personal, aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, capacidad para la comunicación verbal y escrita, coordinación de movimientos independientes de varias manos, coordinación de movimientos vista-mano, dinamismo, equilibrio corporal, escritura clara y correcta ortografía, estimar la cantidad y el tamaño de los objetos, fuerza en los brazos, manos y piernas, iniciativa, inteligencia, memoria para detalles o cosas, memoria para órdenes escritas y verbales, motivación personal,

percepción de la forma de los objetos, razonamiento mecánico, responsabilidad, salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo, tacto para tratar con público, tolerancia al trabajo en condiciones arriesgadas y tolerancia al trabajo en condiciones físicas desagradables.

CUADRO LXX. MENSAJERO PORTUARIO (BALBOA).

| Características que afectan la ejecución del puesto | F Si | % | F No | % |
|-----------------------------------------------------|------|----|------|----|
| Alergias al ambiente | 7 | 54 | 6 | 46 |
| Defectos o problemas en extremidades inferiores | 7 | 54 | 6 | 46 |
| Defectos o problemas en extremidades superiores | 8 | 61 | 5 | 39 |
| Defectos o problemas en las manos | 7 | 54 | 6 | 46 |
| Miedo a las alturas | 9 | 69 | 4 | 31 |
| Miedo a los lugares cerrados | 9 | 69 | 4 | 31 |
| Trastorno auditivo | 5 | 39 | 8 | 61 |
| Trastorno del lenguaje | 5 | 39 | 8 | 61 |
| Trastorno psicológico | 5 | 39 | 8 | 61 |
| Trastorno del sistema cardiovascular: | | | | |
| Arteriosclerosis cerebral | 7 | 54 | 6 | 46 |
| Hipertensión | 10 | 77 | 3 | 23 |
| Trastorno del sistema respiratorio | | | | |
| Asma | 8 | 62 | 5 | 39 |
| Enfisema | 8 | 62 | 5 | 39 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Podemos observar en este cuadro (LXX), que tomando en cuenta los puntajes iguales o superiores al 50% de respuestas "Si", las características que afectan la ejecución del puesto son: alergias al ambiente, defectos o problemas en

extremidades inferiores, superiores o en las manos, miedo a las alturas, miedo a los lugares cerrados, arteriosclerosis cerebral, hipertensión, asma y enfisema.

Los cuadros que veremos a continuación integran el análisis de cargos de Verificador y Mensajero Portuario para las áreas de Cristóbal y Balboa, por tanto se han sumado ambas poblaciones obteniendo los siguientes resultados.

CUADRO LXXI. VERIFICADOR.

| Tareas diarias | F | % |
|---------------------------------------------------------------------|----|----|
| Hacer mensajería portuaria | 2 | 13 |
| Verifica la carga y descarga de los contenedores y carga en general | 13 | 87 |
| Manejar la documentación en Aduana | 1 | 7 |
| Cuidar de las barcazas y la carga | 2 | 13 |
| Hacer el tiempo de demora de las operaciones de los barcos | 3 | 20 |
| Corredor del barco | 1 | 7 |
| Confeccionar libretines de verificación | 1 | 7 |
| Chequear los contenedores por ferrocarril | 1 | 7 |
| Hacer inventario de los contenedores | 1 | 7 |
| Estibar y desestibar mercancía | 2 | 13 |
| Confeccionar planos de embarque y desembarque | 1 | 7 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

En este cuadro (LXXI) podemos observar que de las 11 tareas señaladas sólo una posee el puntaje superior al 50%, por lo tanto es la única considerada como típica del cargo de Verificador; siendo ésta la de verificar la carga y descarga de los contenedores y carga en general.

CUADRO LXXII. VERIFICADOR.

| Tareas eventuales | F | % |
|-------------------------------------------------|---|----|
| Transitar barcos por el Canal | 1 | 7 |
| Limpiar tanques de barcos | 1 | 7 |
| Confeccionar planos de estiba | 4 | 27 |
| Llevar piezas y carga a los barcos | 2 | 13 |
| Llenar o vaciar contenedores | 9 | 60 |
| Mensajería en el anclaje | 1 | 7 |
| Vigilancia de barcos (celador) | 1 | 7 |
| Manejo de piezas en el Aeropuerto | 1 | 7 |
| Fumigar barcos | 1 | 7 |
| Manejar el equipaje de los marinos | 1 | 7 |
| Verificar carga y descarga de los contenedores | 1 | 7 |
| Tomar el tiempo de maniobra de los barcos | 2 | 13 |
| Encargarse de la operación de la nave al arribo | 1 | 7 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

De las 13 tareas que aparecen indicadas en este cuadro (LXXII), sólo aquella que consiste en llenar y vaciar los contenedores puede ser valorada para el cargo ya que su puntaje es superior al 50%.

CUADRO LXXIII. VERIFICADOR.

| Educación formal requerida para el puesto | F | % |
|-------------------------------------------|---|----|
| Primaria | 9 | 60 |
| Vocacional: | | |
| Marino | 1 | 7 |
| Bachiller en Letras | 4 | 27 |

| | | |
|-----------------------|---|----|
| Bachiller en Comercio | 2 | 13 |
| Bachiller en Ciencias | 5 | 33 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

Se puede observar en el cuadro (LXXIII) un solo puntaje mayor al 50%, el cual indica que se requiere estudios primarios para desempeñar el cargo. Sin embargo, se muestra un porcentaje de 53 al considerar los bachilleratos en su conjunto, al igual que los cuadros anteriores correspondientes al mismo cargo, esto nos indica que puede ser valorado como un requisito el ser bachiller en alguna de las áreas mencionadas.

CUADRO LXXIV. VERIFICADOR.

| Experiencia previa (conocimientos y habilidades) | F | % |
|--------------------------------------------------|---|----|
| Manejo de carga | 1 | 7 |
| Marino | 3 | 20 |
| Pasacable | 1 | 7 |
| Tomador de Tiempo | 1 | 7 |
| Inspector Marítimo | 1 | 7 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

El cuadro (LXXIV) no muestra puntuaciones mayores del 50%, por lo que ninguno de los aspectos señalados puede ser considerado como parte de la experiencia previa que se requiere para el cargo.

CUADRO LXXV. VERIFICADOR.

| Capacitación | F | % |
|-----------------------|---|----|
| Marino | 2 | 13 |
| Planos de buque | 1 | 7 |
| Verificación de carga | 3 | 20 |

| | | |
|--------------------|---|----|
| Primeros auxilios | 2 | 13 |
| Relaciones Humanas | 1 | 7 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

Todos los puntajes observados en este cuadro (LXXV) presentan porcentajes menores de 50, indicando que ninguno de los aspectos mencionados debe ser considerado como necesario en la capacitación. En este sentido, podemos observar la diferencia que existe en el cuadro LIII de Verificador de Balboa, en donde, debido a lo reducido de la población el aspecto "Verificación de carga" había sido considerado por su puntaje de 60%.

CUADRO LXXVI. VERIFICADOR.

| Relación con otros cargos (Internos) | F | % |
|--------------------------------------|----|-----|
| Secretaria | 15 | 100 |
| Jefe de Operaciones | 4 | 27 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

Este cuadro (LXXVI) muestra que el cargo de Verificador se relaciona con los de Secretaria y no con el de Jefe de Operaciones, ya que el último no obtuvo un porcentaje superior a 50. Sin embargo, en el cuadro LIV la reducida población favorecería la aceptación de ambos aspectos.

CUADRO LXXVII VERIFICADOR.

| Relación con otras empresas y/o el público | F | % |
|--------------------------------------------|---|----|
| Agencias Navieras | 8 | 53 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

Como se muestra en este cuadro (LXXVII) el Verificador se relaciona con Agencias Navieras, de acuerdo al puntaje obtenido de 53%.

CUADRO LXXVIII. VERIFICADOR.

| Supervisión recibida | F | % |
|-------------------------------------|---|----|
| General | 0 | 0 |
| Limitada | 2 | 13 |
| Periódica | 5 | 33 |
| Constante | 0 | 0 |
| Cargo que le supervisa: | | |
| Jefe de Operaciones | 1 | 7 |
| Jefe de verificador (Chief Checker) | 4 | 27 |
| Oficial de Abordaje | 1 | 7 |
| Otros cargos que le supervisan | 0 | 0 |
| Encargado del buque | 1 | 7 |
| Jefe de Verificadores: | 5 | 33 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

A diferencia de los resultados obtenidos en los cuadros XX y LVI que medía el mismo aspecto para este cargo en Cristóbal y Balboa respectivamente, en éste (LXXVIII) no se observan puntajes superiores al 50%, por lo que indica que el Verificador no recibe supervisión de parte de la Empresa. No obstante, lo que se observa es que la supervisión se recibe de forma periódica y constante por parte del Jefe de Verificadores; esto es, si sumamos los porcentajes que se encuentran divididos de acuerdo al lugar de trabajo.

CUADRO LXXIX. VERIFICADOR.

| Supervisión ejercida | F | % |
|----------------------|---|----|
| General | 4 | 27 |
| Limitada | 3 | 20 |
| Periódica | 1 | 7 |

| | | |
|-----------------------------------------------|---|----|
| Constante | 0 | 0 |
| Tiempo dedicado a supervisar, 8 horas | 3 | 20 |
| Total de empleados directos supervisados, 1-3 | 3 | 20 |
| Cargos Supervisados: | | |
| Verificador | 3 | 20 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

Este cuadro muestra puntajes inferiores al 50% indicando con esto que el Verificador no ejerce supervisión, la misma se realiza de manera esporádica de unos verificadores a otros; por tal motivo se observa una inconsistencia en cuanto a la cantidad de sujetos que dicen ejercer supervisión, el tiempo que dedican a ello y los cargos que supervisan

CUADRO LXXX. VERIFICADOR.

| Equipo o herramientas que requiere en su trabajo | N | A V | Fr | Ma- yor % |
|--------------------------------------------------|---|--------|----|-----------------|
| Botas de seguridad | 0 | 2 | 13 | 87 |
| Calculadora | 0 | 4 | 2 | 27 |
| Casco | 0 | 1 | 14 | 93 |
| Computadora | 0 | 4 | 2 | 27 |
| Chinguillo | 0 | 0 | 3 | 20 |
| Fax | 0 | 0 | 6 | 40 |
| Máquina de escribir | 0 | 3 | 2 | 20 |
| Sogas | 2 | 0 | 1 | 13 |
| Fotocopiadora | 0 | 1 | 4 | 27 |
| Guantes | 2 | 0 | 0 | 13 |
| Cables | 2 | 0 | 0 | 13 |
| Radio | 0 | 0 | 1 | 7 |

| | | | | |
|-----------------------|---|---|---|----|
| Bolígrafo | 0 | 0 | 1 | 7 |
| Estrogos | 1 | 0 | 0 | 7 |
| Cadenas | 1 | 0 | 0 | 7 |
| Eslinga | 0 | 2 | 0 | 13 |
| Grilletes | 1 | 0 | 0 | 7 |
| Tabla de verificación | 0 | 0 | 8 | 53 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

Los porcentajes superiores a 50 para este cuadro (LXXX) nos indican en que medida utilizan los Verificadores el equipo o herramientas, a lo que han respondido que las botas de seguridad, el casco y la tabla de verificación son los que usan frecuentemente (Fr).

CUADRO LXXXI. VERIFICADOR.

| Características del ejecutor | F. Si | % | F. No | % |
|-------------------------------------------------------|-------|----|-------|----|
| Adaptabilidad | 14 | 93 | 1 | 7 |
| Agudeza del oído | 3 | 20 | 12 | 80 |
| Agudeza de la visión | 2 | 13 | 13 | 87 |
| Agudeza del tacto | 5 | 33 | 10 | 77 |
| Apariencia personal | 11 | 73 | 4 | 27 |
| Aptitud humana | 2 | 13 | 13 | 87 |
| Aptitud numérica | 14 | 93 | 1 | 7 |
| Aptitud para organizar | 13 | 87 | 2 | 13 |
| Aptitud para programar | 3 | 20 | 12 | 80 |
| Aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas | 13 | 87 | 2 | 13 |
| Atención | 13 | 87 | 2 | 13 |
| Capacidad para la comunicación verbal y | 12 | 80 | 3 | 20 |

| | | | | |
|----------------------------------------------------------------|----|----|----|----|
| escrita | | | | |
| Capacidad para tomar decisiones | 4 | 27 | 11 | 73 |
| Capacidad para delegar funciones | 3 | 20 | 12 | 80 |
| Concentración | 3 | 20 | 12 | 80 |
| Coordinación de movimientos independientes de pies-manos-vista | 4 | 27 | 11 | 73 |
| Coordinación de movimientos independientes de varias manos | 5 | 33 | 10 | 77 |
| Coordinación de movimientos vista-mano | 12 | 80 | 3 | 20 |
| Creatividad | 6 | 40 | 9 | 60 |
| Dinamismo | 14 | 93 | 1 | 7 |
| Destreza en los dedos | 4 | 27 | 11 | 73 |
| Destreza en las manos y brazos | 2 | 13 | 13 | 87 |
| Destreza en pies y piernas | 2 | 13 | 13 | 87 |
| Diferenciación de colores | 2 | 13 | 13 | 87 |
| Equilibrio corporal | 13 | 87 | 2 | 13 |
| Escritura clara y correcta ortografía | 13 | 87 | 2 | 13 |
| Estabilidad emocional | 6 | 40 | 9 | 60 |
| Estimar la cantidad de objetos | 13 | 87 | 2 | 13 |
| Estimar el tamaño de los objetos | 13 | 87 | 2 | 13 |
| Estatura | 6 | 40 | 9 | 60 |
| Extroversión | 5 | 33 | 10 | 77 |
| Fuerza en los brazos | 6 | 40 | 9 | 60 |
| Fuerza en las manos | 6 | 40 | 9 | 60 |
| Fuerza en las piernas | 6 | 40 | 9 | 60 |
| Iniciativa | 14 | 93 | 1 | 7 |
| Inteligencia | 12 | 80 | 3 | 20 |
| Memoria para detalles o cosas | 14 | 93 | 1 | 7 |
| Memoria para ideas | 1 | 7 | 14 | 93 |

| | | | | |
|------------------------------------------------------------|----|----|----|----|
| Memoria para nombres y personas | 2 | 13 | 13 | 87 |
| Memoria para órdenes escritas | 14 | 93 | 1 | 7 |
| Memoria para órdenes verbales | 14 | 93 | 1 | 7 |
| Motivación personal | 14 | 93 | 1 | 7 |
| Percepción de detalles | 12 | 80 | 3 | 20 |
| Percepción de la forma de los objetos | 12 | 80 | 3 | 20 |
| Peso | 5 | 33 | 10 | 77 |
| Razonamiento abstracto | 6 | 40 | 9 | 60 |
| Razonamiento mecánico | 6 | 40 | 9 | 60 |
| Responsabilidad | 14 | 93 | 1 | 7 |
| Salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo | 14 | 93 | 1 | 7 |
| Tacto para tratar con público | 10 | 77 | 5 | 33 |
| Tolerancia con las personas | 3 | 20 | 12 | 80 |
| Tolerancia al trabajo en condiciones arriesgadas | 2 | 13 | 13 | 87 |
| Tolerancia al trabajo en condiciones físicas desagradables | 2 | 13 | 13 | 87 |
| Trabajo rápido en periodos largos | 3 | 20 | 12 | 80 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

Tomando en cuenta los resultados de las respuestas "Si" iguales o mayores al 50%, podemos observar en este cuadro (LXXXI) que las características típicas de este puesto son: adaptabilidad, apariencia personal, aptitud numérica, aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, capacidad para la comunicación verbal y escrita, coordinación de movimientos vista-mano, dinamismo, equilibrio corporal, escritura clara y correcta ortografía, estimar la cantidad y el tamaño de los objetos, iniciativa, inteligencia, memoria para detalles o cosas, memoria para órdenes escritas y verbales, motivación personal, percepción de detalles, percepción de la forma de los objetos, responsabilidad, salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo y tacto para tratar con público.

CUADRO LXXXII. VERIFICADOR.

| Características que afectan la ejecución del puesto | F Si | % | F No | % |
|-----------------------------------------------------|------|----|------|----|
| Alergias al ambiente | 11 | 73 | 4 | 27 |
| Defectos o problemas en extremidades inferiores | 11 | 73 | 4 | 27 |
| Defectos o problemas en extremidades superiores | 10 | 77 | 5 | 33 |
| Defectos o problemas en las manos | 11 | 73 | 4 | 27 |
| Miedo a las alturas | 5 | 33 | 10 | 77 |
| Miedo a los lugares cerrados | 3 | 20 | 12 | 80 |
| Trastorno auditivo | 5 | 33 | 10 | 77 |
| Trastorno del lenguaje | 4 | 27 | 11 | 73 |
| Trastorno psicológico | 5 | 33 | 10 | 77 |
| Trastorno del sistema cardiovascular: | | | | |
| Arteriosclerosis cerebral | 10 | 77 | 5 | 33 |
| Hipertensión | 4 | 27 | 11 | 73 |
| Trastorno del sistema respiratorio | | | | |
| Asma | 4 | 27 | 11 | 73 |
| Enfisema | 3 | 20 | 12 | 80 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

Podemos observar en este cuadro (LXXXII), que tomando en cuenta los puntajes iguales o superiores al 50% de respuestas "Si", las características que afectan la ejecución del puesto son: alergias al ambiente, defectos o problemas en extremidades inferiores, superiores o en las manos y arteriosclerosis cerebral.

CUADRO LXXXIII. MENSAJERO PORTUARIO.

| Tareas diarias | F | % |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|----|
| Llevar piezas, carga y documentos a los barcos atracados, en tránsito o en la bahía | 28 | 76 |
| Limpiar barcos | 2 | 5 |
| Embarcar y desembarcar marinos | 2 | 5 |
| Cargar y descargar mercadería de los contenedores | 8 | 22 |
| Llevar el equipaje de los tripulantes al anclaje | 1 | 3 |
| Localizar contenedores | 1 | 3 |
| Excepción de auto | 1 | 3 |
| Tomar tiempo de demora del barco | 1 | 3 |
| Hacer planos | 1 | 3 |
| Transitar barcazas por el Canal | 1 | 3 |
| Enganchar y soltar los contenedores de los barcos | 11 | 30 |
| Operar winche | 1 | 3 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

Este cuadro (LXXXIII) nos muestra 12 tareas señaladas por los Mensajeros Portuarios, de las cuales sólo una obtuvo un porcentaje mayor de 50, ésta es la de llevar piezas, carga y documentos a los barcos atracados, en tránsito o en la bahía, la cual podemos considerar típica del cargo.

CUADRO LXXXIV. MENSAJERO PORTUARIO.

| Tareas eventuales | F | % |
|----------------------------------------|---|----|
| Transitar barcos por el Canal | 9 | 24 |
| Limpiar la cubierta de barcazas | 2 | 5 |
| Trasladar piezas de Balboa a Cristóbal | 1 | 3 |
| Desembarcar basura | 2 | 5 |

| | | |
|------------------------------------------------------------|----|----|
| Vigilar naves y barcazas | 29 | 78 |
| Realizar abordaje en la bahía | 1 | 3 |
| Colocar sellos en los contenedores | 3 | 8 |
| Llevar provisiones a las naves | 4 | 11 |
| Verificar los contenedores en el patio | 1 | 3 |
| Sacar zarpe de atraque para navieras (en caso de urgencia) | 1 | 3 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

Los puntajes presentados en este cuadro (LXXXIV) superiores al 50% nos muestran que la tarea que puede ser considerada como eventual es vigilar naves y barcazas.

CUADRO LXXXV. MENSAJERO PORTUARIO.

| Educación formal requerida para el puesto | F | % |
|-------------------------------------------|----|----|
| Primaria | 22 | 59 |
| Vocacional: | | |
| Marino | 25 | 68 |
| Bachiller en Comercio | 1 | 3 |
| Bachiller en Letras | 3 | 8 |
| Bachiller en Ciencias | 5 | 13 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

En relación a la educación formal requerida para el puesto, el cuadro (LXXXV) nos muestra puntajes mayores al 50% que indican la necesidad de poseer estudios de Primaria y vocacionales como Marino.

CUADRO LXXXVI. MENSAJERO PORTUARIO.

| Experiencia previa (conocimientos y habilidades) | F | % |
|--------------------------------------------------|----|----|
| Natación | 23 | 62 |
| Manejo de carga | 3 | 8 |
| Abordaje de lanchas | 1 | 3 |
| Marino | 28 | 76 |
| Mecánico | 5 | 13 |
| Operador de winche | 1 | 3 |
| Estibador | 1 | 3 |
| Operador de montacarga | 1 | 3 |
| Verificador | 3 | 8 |
| Operador de tractor | 1 | 3 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

Este cuadro (LXXXVI) nos muestra que de acuerdo a los puntajes superiores al 50%, para ser Mensajero Portuario se requieren conocimientos en natación y como Marino.

CUADRO LXXXVII. MENSAJERO PORTUARIO.

| Capacitación | F | % |
|----------------------------------------|----|----|
| Entrega de mercancía | 1 | 3 |
| Amarre de cables y sogas (hacer nudos) | 29 | 78 |
| Navegación Costera | 1 | 3 |
| Primeros auxilios | 1 | 3 |
| Marino | 14 | 38 |
| Manejo de carga | 1 | 3 |
| Relaciones Humanas | 1 | 3 |

El cuadro (LXXXVII) nos indica que en relación a la capacitación los Mensajeros Portuarios requieren un curso de Amarre de cables y sogas; considerado en base a su puntaje de 78% (superior al 50%).

CUADRO LXXXVIII. MENSAJERO PORTUARIO.

| Relación con otros cargos (Internos) | F | % |
|--------------------------------------|----|----|
| Secretaria | 35 | 95 |
| Jefe de Operaciones | 23 | 62 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

Podemos observar que de acuerdo a sus puntajes mayores del 50%, los cargos de Secretaria y Jefe de Operaciones se relacionan con el de Mensajero Portuario.

CUADRO LXXXIX. MENSAJERO PORTUARIO.

| Relación con otras empresas y/o el público | F | % |
|--------------------------------------------|----|----|
| Empresas Navieras | 29 | 78 |
| Autoridad Portuaria Nacional | 10 | 27 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

Este cuadro (LXXXIX) indica que de los dos aspectos señalados sólo el que posee un puntaje de 69% puede ser tomado en cuenta para el cargo; por consiguiente, podemos señalar que el Mensajero Portuario se relaciona con las Empresas Navieras y no con la Autoridad Portuaria, ya que esta última obtuvo un puntaje inferior al 50%.

CUADRO XC. MENSAJERO PORTUARIO.

| Supervisión recibida | F | % |
|--------------------------------------|----|----|
| General | 7 | 19 |
| Limitada | 17 | 46 |
| Periódica | 5 | 13 |
| Constante | 8 | 22 |
| Cargo que le supervisa: | | |
| Jefe de Operaciones | 8 | 22 |
| Agente Naviero (Oficial de Abordaje) | 21 | 57 |
| Corredor del barco | 1 | 3 |
| Otros cargos que le supervisan: | 0 | 0 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

Los puntajes superiores e inferiores al 50% observados en este cuadro (XC) nos indican que no hay una forma específica y clara en que se recibe la supervisión o realmente no se da por parte de algunos de los cargos internos o jefatura de la empresa. Lo que se puede señalar es que independientemente de la forma en que reciban supervisión, para algunos Mensajeros Portuarios la misma está dada por el Agente Naviero, que es quien contrata el servicio. Se puede concluir que el Mensajero Portuario no recibe supervisión por parte de la Empresa Nacional de Servicios Portuarios, S.A.

CUADRO XCI. MENSAJERO PORTUARIO.

| Supervisión ejercida | F | % |
|---------------------------------------|---|---|
| General | 3 | 8 |
| Limitada | 1 | 3 |
| Periódica | 0 | 0 |
| Constante | 0 | 0 |
| Tiempo dedicado a supervisar, 4 horas | 3 | 8 |

| | | |
|---------------------------------------------|---|---|
| Total de empleados directos supervisados, 8 | 3 | 8 |
| Cargos supervisados: | | |
| Otros Mensajeros Portuarios | 3 | 8 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

Los puntajes inferiores a 50%, para este cuadro (XCI) indican que los Mensajeros Portuarios no ejercen supervisión.

CUADRO XCII. MENSAJERO PORTUARIO.

| Equipo o herramientas que requiere en su trabajo | N | A V | Fr | Ma- yor % |
|--------------------------------------------------|---|--------|----|-----------------|
| Botas de seguridad | 0 | 0 | 37 | 100 |
| Calculadora | 0 | 4 | 1 | 11 |
| Casco | 0 | 1 | 36 | 97 |
| Computadora | 0 | 0 | 1 | 3 |
| Chinguillo | 0 | 9 | 26 | 70 |
| Fax | 3 | 7 | 3 | 19 |
| Máquina de escribir | 4 | 0 | 3 | 11 |
| Sogas | 0 | 8 | 29 | 78 |
| Fotocopiadora | 0 | 3 | 8 | 22 |
| Guantes | 1 | 9 | 18 | 49 |
| Cables | 3 | 6 | 17 | 46 |
| Estrogos | 0 | 1 | 0 | 3 |
| Cadenas | 0 | 1 | 0 | 3 |
| Eslinga | 0 | 0 | 2 | 5 |
| Capote | 0 | 0 | 3 | 8 |
| Faja | 0 | 0 | 3 | 8 |

| | | | | |
|-----------|---|---|---|----|
| Grilletes | 0 | 0 | 6 | 16 |
|-----------|---|---|---|----|

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

Los porcentajes superiores a 50 para este cuadro (XCII) nos indican en que medida utilizan los Mensajeros Portuarios el equipo o herramientas, a lo que han respondido que las botas de seguridad, el casco, el chinguillo y las sogas son los que usan frecuentemente (Fr).

CUADRO XCIII. MENSAJERO PORTUARIO.

| Características del ejecutor | F. Si | % | F. No | % |
|----------------------------------------------------------------|-------|-----|-------|----|
| Adaptabilidad | 36 | 97 | 1 | 3 |
| Agudeza del oído | 4 | 11 | 33 | 89 |
| Agudeza de la visión | 3 | 8 | 34 | 92 |
| Agudeza del tacto | 3 | 8 | 34 | 92 |
| Apariencia personal | 21 | 57 | 16 | 43 |
| Aptitud humana | 9 | 24 | 28 | 76 |
| Aptitud numérica | 4 | 11 | 33 | 89 |
| Aptitud para organizar | 16 | 43 | 21 | 57 |
| Aptitud para programar | 7 | 19 | 30 | 81 |
| Aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas | 37 | 100 | 0 | 0 |
| Atención | 37 | 100 | 0 | 0 |
| Capacidad para la comunicación verbal y escrita | 17 | 46 | 20 | 54 |
| Capacidad para tomar decisiones | 4 | 11 | 33 | 89 |
| Capacidad para delegar funciones | 3 | 8 | 34 | 92 |
| Concentración | 7 | 19 | 30 | 81 |
| Coordinación de movimientos independientes de pies-manos-vista | 18 | 49 | 19 | 51 |

| | | | | |
|------------------------------------------------------------|----|-----|-----------|-----------|
| Coordinación de movimientos independientes de varias manos | 35 | 95 | 2 | 5 |
| Coordinación de movimientos vista-mano | 17 | 46 | 20 | 54 |
| Creatividad | 2 | 5 | 35 | 95 |
| Dinamismo | 20 | 54 | 17 | 46 |
| Destreza en los dedos | 11 | 30 | 26 | 70 |
| Destreza en las manos y brazos | 2 | 5 | 35 | 95 |
| Destreza en pies y piernas | 1 | 3 | 36 | 97 |
| Diferenciación de colores | 8 | 22 | 29 | 78 |
| Equilibrio corporal | 34 | 92 | 3 | 8 |
| Escritura clara y correcta ortografía | 21 | 57 | 16 | 43 |
| Estabilidad emocional | 22 | 60 | 15 | 40 |
| Estimar la cantidad de objetos | 37 | 100 | 0 | 0 |
| Estimar el tamaño de los objetos | 36 | 97 | 1 | 3 |
| Estatura | 10 | 27 | 27 | 73 |
| Extroversión | 12 | 32 | 25 | 68 |
| Fuerza en los brazos | 37 | 100 | 0 | 0 |
| Fuerza en las manos | 37 | 100 | 0 | 0 |
| Fuerza en las piernas | 37 | 100 | 0 | 0 |
| Iniciativa | 33 | 89 | 4 | 11 |
| Inteligencia | 36 | 97 | 1 | 3 |
| Memoria para detalles o cosas | 36 | 97 | 1 | 3 |
| Memoria para ideas | 13 | 35 | 24 | 65 |
| Memoria para nombres y personas | 16 | 43 | 21 | 57 |
| Memoria para órdenes escritas | 33 | 89 | 4 | 11 |
| Memoria para órdenes verbales | 37 | 100 | 0 | 0 |
| Motivación personal | 36 | 97 | 1 | 3 |
| Percepción de detalles | 10 | 27 | 27 | 73 |

| | | | | |
|------------------------------------------------------------|----|-----|----|----|
| Percepción de la forma de los objetos | 33 | 89 | 4 | 11 |
| Peso | 11 | 30 | 26 | 70 |
| Razonamiento abstracto | 15 | 40 | 22 | 59 |
| Razonamiento mecánico | 29 | 78 | 8 | 22 |
| Responsabilidad | 37 | 100 | 0 | 0 |
| Salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo | 37 | 100 | 0 | 0 |
| Tacto para tratar con público | 32 | 86 | 5 | 14 |
| Tolerancia con las personas | 20 | 54 | 17 | 46 |
| Tolerancia al trabajo en condiciones arriesgadas | 37 | 100 | 0 | 0 |
| Tolerancia al trabajo en condiciones físicas desagradables | 37 | 100 | 0 | 0 |
| Trabajo rápido en períodos largos | 6 | 16 | 31 | 84 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

Tomando en cuenta los resultados de las respuestas "Sí" iguales o mayores al 50%, podemos observar en este cuadro (XCIII) que las características típicas de este puesto son: adaptabilidad, apariencia personal, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, coordinación de movimientos de varias manos, dinamismo, equilibrio corporal, escritura clara y correcta ortografía, estabilidad emocional, estimar la cantidad y el tamaño de los objetos, fuerza en los brazos, manos y piernas, iniciativa, inteligencia, memoria para detalles o cosas, memoria para órdenes escritas y verbales, motivación personal, percepción de la forma de los objetos, razonamiento mecánico, responsabilidad, salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo, tacto para tratar con público, tolerancia con las personas, tolerancia al trabajo en condiciones arriesgadas y tolerancia al trabajo en condiciones físicas desagradables.

CUADRO XCIV. MENSAJERO PORTUARIO.

| Características que afectan la ejecución del puesto | F Si | % | F No | % |
|-----------------------------------------------------|------|----|------|----|
| Alergias al ambiente | 25 | 68 | 12 | 32 |
| Defectos o problemas en extremidades inferiores | 21 | 57 | 16 | 43 |
| Defectos o problemas en extremidades superiores | 24 | 65 | 13 | 35 |
| Defectos o problemas en las manos | 24 | 65 | 13 | 35 |
| Miedo a las alturas | 26 | 70 | 11 | 30 |
| Miedo a los lugares cerrados | 25 | 68 | 12 | 32 |
| Trastorno auditivo | 18 | 49 | 19 | 51 |
| Trastorno del lenguaje | 13 | 35 | 24 | 65 |
| Trastorno psicológico | 17 | 46 | 20 | 54 |
| Trastorno del sistema cardiovascular: | | | | |
| Arteriosclerosis cerebral | 28 | 76 | 9 | 24 |
| Hipertensión | 27 | 73 | 10 | 27 |
| Trastorno del sistema respiratorio | | | | |
| Asma | 19 | 51 | 18 | 49 |
| Enfisema | 29 | 78 | 8 | 22 |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Formulario de Análisis de Puestos.

Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz

Podemos observar en este cuadro (XCIV), que tomando en cuenta los puntajes iguales o superiores al 50% de respuestas "Si", las características que afectan la ejecución del puesto son: alergias al ambiente, defectos o problemas en extremidades inferiores, superiores o en las manos, miedo a las alturas y a los lugares cerrados, arteriosclerosis cerebral, hipertensión, asma y enfisema.

3.2. Descripción de Puestos.

Una Descripción de Puestos delinea, de forma escrita, los deberes y las condiciones relacionadas con el cargo. Proporciona datos sobre lo que el trabajador hace, cómo lo hace y por qué lo hace. Chiavenato (op. cit.).

La Descripción de Puestos precisó, por parte de los Jefes, la revisión del Análisis de Puestos de cada cargo para determinar que aspectos deberían omitirse o adicionarse y por qué. El hecho de que tales detalles se tomaran o no en cuenta para la elaboración de la Descripción de los Puestos, estuvo sujeta a su verificación mediante la observación.

Para poder observar de forma clara los aspectos que fueron sujetos a verificación, reproducimos los resultados de la entrevista y la observación de los diferentes cargos, integrados en los cuadros que presentamos a continuación.

En cada uno de los cuadros se aprecian los temas o variables y sus contenidos, examinados como producto de los señalamientos hechos por los Jefes o los propios ocupante de los cargos; los resultados obtenidos de la observación directa de algunos de los puntos, han sido registrados en la columna de "observación"; en otros, se muestra una explicación sobre el motivo por el cual se hace la omisión (O) o la adición (A) de los aspectos señalados.

CUADRO XCV. ENTREVISTA DE CORROBORACIÓN Y OBSERVACIÓN GERENTE.

| REVISIÓN MEDIANTE ENTREVISTA | | OBSERVACIÓN | |
|------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------|
| TEMA O VARIABLE | CONTENIDO | ADICIÓN O OMISIÓN | DETALLE O REGISTRO DE DATOS |
| Tareas ocasionales | Reuniones con Directivos | A | Una vez cada dos meses. |
| Educación | Ingeniería Industrial, Administración de Empresas | A | Profesiones afines. |
| Relación con otros Puestos | Jefe de Oficina | A | Informa la situación administrativa de Balboa. |

Fuente: Lic. Andrés Marchant (1997) Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

En este cuadro podemos observar que para el cargo de Gerente se adicionó como otra tarea ocasional "reuniones con Directivos de la Empresa" ya que las mismas se realizan cada dos meses. Se adicionó como otro requisito para la educación el poseer título en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas, ya que éstos son afines o equivalentes para el desempeño del puesto. Por último, se determinó que el Gerente también se relaciona con el cargo de Jefe de Oficina, quien le informa sobre la situación administrativa de Balboa. La adición de los tres aspectos mencionados, a la Descripción del Puesto de Gerente, se determinó mediante la entrevista de corroboración. En este caso, lo que se plasmó en la columna de observación, son las justificaciones al respecto.

CUADRO XCVI. ENTREVISTA DE CORROBORACIÓN Y OBSERVACIÓN JEFE DE OPERACIONES.

| REVISIÓN MEDIANTE ENTREVISTA | | OBSERVACIÓN | |
|------------------------------|--------------------------------|-------------------|-----------------------------|
| TEMA O VARIABLE | CONTENIDO | ADICIÓN O OMISIÓN | DETALLE O REGISTRO DE DATOS |
| Educación | Ingeniería Industrial o Naval. | A | Profesiones afines. |

| | | | |
|--|----------------------------|--|--|
| | Administración de Personal | | |
|--|----------------------------|--|--|

Fuente: Lic. Rolando Jaén (1997a). Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Como se puede apreciar, en el cargo de Jefe de Operaciones, la variable modificada fue la de educación, en donde se adicionaron otros títulos afines para el desempeño del mismo, ellos son: Ingeniería Industrial o Naval y Administración de Personal. En la columna de observación aparece la justificación.

CUADRO XCVII. ENTREVISTA DE CORROBORACIÓN Y OBSERVACIÓN JEFE DE OFICINA.

| REVISIÓN MEDIANTE ENTREVISTA | | OBSERVACIÓN | |
|------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------|--------------------------|
| TEMA VARIABLE | CONTENIDO | ADICIÓN U OMISIÓN | DETALLES DE DATOS |
| Denominación del cargo | Secretaria Administrativa | A | Acorde con las funciones |
| Educación | Ingeniería Industrial, Administración de Empresas | A | Profesiones afines |
| Relación con otras Empresas | Compañías de Crédito y Financieras | A | Descuentos. |

Fuente: Licda. Maura de Sánchez (1997a). Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

En el cuadro se contemplan las siguientes adiciones: 1 la denominación del cargo que fue señalada por quien lo ejecutaba como la de "Secretaria Administrativa". debido a que éste se ajusta más a sus funciones y tomando en cuenta que ya no está a cargo de toda la oficina, ya cuando se aplicó la encuesta el Jefe de Operaciones supervisaba la mayor parte del personal en Balboa (donde permanecía 4 de 5 días a la semana); 2. la educación requiere también de considerar para el puesto otras profesiones afines como lo son "Ingeniería Industrial y Administración de Empresas"; 3. existe relación con otra empresas como lo son "Compañías de Crédito y Financieras" La justificación para cada uno de los aspectos adicionados a la Descripción de Puestos se encuentra anotada en la columna de observación.

CUADRO XCVIII. ENTREVISTA DE CORROBORACIÓN Y OBSERVACIÓN SECRETARIA.

| REVISIÓN MEDIANTE ENTREVISTA | | OBSERVACIÓN | |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------------------------------|
| TERMINO VARIABLE | CONTENIDO | ADICIÓN O DEDUCCIÓN | REGISTRO DE DATOS |
| Denominación del cargo | Secretaria de Gerencia | A | Diferencia de otro cargo. |
| Tareas diarias | Confeciona y revisa planilla, prepara estados de cuenta, revisa facturas y atiende caja menuda | A | Compartidas diariamente con la Contadora. |

Fuente: Sra. Miriam de Obaldía (1997). Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Para el cargo de Secretaria también se han realizado algunas adiciones. El cuadro nos muestra que su denominación ha sido reemplazada por la de "Secretaria de la Gerencia" ya que la primera es la dada también a la Secretaria/Oficinista, lo que ahora permite diferenciar los cargos como se explica en la columna de observación. Por otra parte, existen tareas diarias (para este cargo) compartidas con el cargo de Contadora, por lo que fueron adicionadas, aparecen en ambas Descripciones de Puestos. La observación de la ejecución de las tareas permitió corroborarlas y sus resultados aparecen anotados en la columna correspondiente.

CUADRO XCIX. ENTREVISTA DE CORROBORACIÓN Y OBSERVACIÓN CONTADORA.

| REVISIÓN MEDIANTE ENTREVISTA | | OBSERVACIÓN | |
|------------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------------------|
| TEMA O VARIABLE | CONTENIDO | ADICIÓN U OMISIÓN | DETALLE O REGISTRO DE DATOS |
| Denominación del cargo | Contador 1 ó Secretaria. | A | Ampliación de las funciones |

Fuente: Licda. Tilsa de Brown (1997). Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda Ruth Ortiz.

Este cuadro muestra una variante en la denominación del cargo, el cual debido a lo extenso y variado de las funciones que comprende podría ser denominado "Contador 1 ó Secretaria"

CUADRO C. ENTREVISTA DE CORROBORACIÓN Y OBSERVACIÓN SECRETARIA.

| REVISIÓN MEDIANTE ENTREVISTA | | OBSERVACIÓN | |
|------------------------------|------------------------|-------------------|-----------------------------|
| TEMA O VARIABLE | CONTENIDO | ADICIÓN U OMISIÓN | DETALLE O REGISTRO DE DATOS |
| Denominación del cargo | Secretaria/ Oficinista | A | Funciones más elementales. |
| Conocimiento | Manejo de computador | A | Manejo de documentación. |

Fuente: Licda. Maura de Sánchez (1997a). Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Este cuadro representa el cargo específico de la Secretaria de Balboa quien realiza funciones más generales y elementales que las Secretaria Administrativa y de Gerencia, por lo que consideran que la denominación del cargo debe ser la de Secretaria/ Oficinista; su justificación aparece anotada en la columna de observación. Además, se observó efectivamente, que como parte de los requisitos se requiere manejar documentación que debe ser capturada en una base de datos o recuperada para ser procesada por medio de programas computarizados. en la columna correspondiente se anotaron los resultados de la observación, que permitieron su adición a la Descripción de Puestos.

**CUADRO CI. ENTREVISTA DE CORROBORACIÓN Y OBSERVACIÓN
MENSAJERO INTERNO.**

| REVISIÓN MEDIANTE ENTREVISTA | | | OBSERVACIÓN |
|------------------------------|--------------------------------------------|-------------------|---------------------------------------|
| TEMA O VARIABLE | CONTENIDO | ADICIÓN O OMISIÓN | DE ALTO REGISTRO DE DATOS |
| Duración de la jornada | 6 horas | A | Tiempo fijo. |
| Tarea ocasional | Comprar materiales de limpieza y cafetería | A | Cada 15 días |
| Educación | Primaria | O | Incluye nivel más alto. |
| Experiencia | Mensajero Portuario Mensajero | O A | Es muy específico. Es más general. |

Fuente: Licda. Maura de Sánchez (1997a). Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

El cuadro indica que para el cargo de Mensajero interno se adicionó la información referente a las horas fijas de trabajo que corresponden a 6. Como tarea ocasional se adicionó la "compra de materiales de limpieza y cafetería, la cual se realiza (aproximadamente) cada 15 días. Se omitió como requisito los estudios primarios ya que el mínimo de escolaridad debe ser Primer Ciclo. También se omite como experiencia el ser Mensajero Portuario para adicionar únicamente el de ser Mensajero que es más general (no requiere especialización). Todas las justificaciones a los puntos analizados aparecen anotadas en la columna de observación.

**CUADRO CII. ENTREVISTA DE CORROBORACIÓN Y OBSERVACIÓN
TOMADOR DE TIEMPO.**

| REVISIÓN MEDIANTE ENTREVISTA | | | OBSERVACIÓN |
|------------------------------|-------------------|-------------------|----------------------------------------|
| TEMA O VARIABLE | CONTENIDO | ADICIÓN O OMISIÓN | DE ALTO REGISTRO DE DATOS |
| Tipo de jornada | diurna y nocturna | A | Según necesidad. |
| Duración de la jornada | Varía | A | Depende del tiempo de demora de barco. |
| Educación | Primaria | O | Incluye nivel más alto. |

Fuente: Lic. Rolando Jaén (1997a). Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

En este cuadro se observan dos adiciones a la Descripción de Puestos, indican que la jornada puede ser diurna o nocturna y que su duración en horas también puede variar en función del momento del día en que se realice el trabajo y el tiempo que demore en las maniobras. Se omite como requisito los estudios primarios, ya que para el cargo se requiere, como mínimo, ser Bachiller. En la columna de observación aparecen anotadas sus justificaciones.

CUADRO CIII. ENTREVISTA DE CORROBORACIÓN Y OBSERVACIÓN VERIFICADOR.

| REVISIÓN MEDIANTE ENTREVISTA | | OBSERVACIÓN | |
|------------------------------|------------------------|-------------------|----------------------------------------------------|
| TEMA O VARIABLE | CONTENIDO | ADICIÓN O OMISIÓN | DETALLE O REGISTRO DE DATOS |
| Tipo de jornada | diurna y nocturna | A | Según necesidad |
| Duración de la Jornada | Varía | A | Depende del tiempo de demora del barco. |
| Educación | Primaria Secundaria | O A | Incluye nivel más alto. Diferentes bachilleres. |
| Capacitación | Verificación de carga | A | Requiere especialización. |
| Ambiente de trabajo | Al aire libre | A | Expuesto al ambiente. |
| Relación con otros puestos | Tomador de Tiempo | A | Coordinación del trabajo. |
| Supervisión recibida | Periódica Limitada | A O | Por agente Naviero. Por cargos internos. |

Fuente: Lic. Rolando Jaén (1997a). Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Al igual que en el cuadro anterior, se ha adicionado un tipo de jornada diurna y nocturna que va a variar su tiempo en relación a la demora de las maniobras del barco; también se omitieron los estudios primarios y se incluyeron los de bachillerato en cualquier área. Se adiciona la necesidad de capacitación en "verificación de carga" porque para el cargo se requiere especialización. A diferencia de otros cargos, éste se realiza expuesto al aire libre. También se relaciona con el cargo de Tomador de Tiempo para efecto de coordinar los movimientos de carga. Aunque el análisis parecía indicar que la supervisión era limitada para unos y periódica para otros, en realidad, ésta se da de forma periódica por los Agentes Navieros; internamente la supervisión es muy limitada. Por lo tanto, se omitió la supervisión "limitada" y se adicionó "periódica"

Como no se pudo observar la ejecución del cargo que se da en un área restringida, en la columna correspondiente a la misma se anotaron las justificaciones.

**CUADRO CIV. ENTREVISTA DE CORROBORACIÓN Y OBSERVACIÓN
MENSAJERO PORTUARIO.**

| REVISIÓN MEDIANTE ENTREVISTA | | OBSERVACIÓN | |
|------------------------------|-----------|-------------------|-----------------------------|
| TEMA O VARIABLE | CONTENIDO | ADICIÓN U OMISIÓN | DETALLE O REGISTRO DE DATOS |
| Educación | Primaria | O | Incluye nivel más alto. |
| Experiencia | Natación | O | Inherente como marino. |

Fuente: Lic. Rolando Jaén (1997a). Configuración del cuadro, la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Para el cargo de Mensajero Portuario, el cuadro nos muestra dos omisiones en la Descripción de Puestos: los estudios primarios en educación, debido a que se requiere un mínimo de estudios vocacionales como Marino y la natación, ya que se considera que esta es una habilidad inherente al marino. Podemos observar las justificaciones anotadas en la columna de observación.

Presentamos inmediatamente la Descripción de Puestos para cada cargo.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. Datos de identificación:

1. Denominación del cargo: Gerente.
2. Area específica de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
3. Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: Uno (1).
4. Fecha del análisis: febrero de 1997.
5. Nombre del (los) analista (s): Ruth Ortiz.

II. Sumario del puesto (resumen): Recibe informes y realiza reuniones con el Jefe de Operaciones, Jefe de Oficina de la Oficina de Balboa y Contadora a fin de conocer los pormenores de cada sección.

III. Indicaciones complementarias:

Tipo de Jornada: Diurna.

Duración de la Jornada: 8 horas.

IV. Descripción del puesto de trabajo:

1. Tareas diarias:

- 1.1. Control de saldos bancarios.
- 1.2. Reunión con el Jefe de Operaciones y la Jefa de Oficina de Balboa.
- 1.3. Consultas e informes con la Contadora.

2. Tareas ocasionales:

- 2.1. Reuniones bancarias.
- 2.2. Reuniones con los Directivos de la Empresa.

V Requerimientos del puesto:**1. Conocimientos profesionales:**

Para desempeñar el cargo requiere contar con conocimientos de Ingeniería Comercial, Administración de Empresas y/o Finanzas.

2. Características fisiobiológicas:

Apariencia personal, coordinación de movimientos independientes de pies-vista-manos.

3. Características Psicológicas:

Aptitud humana, aptitud numérica, aptitud para organizar y programar, capacidad para la comunicación verbal y escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar funciones, creatividad, dinamismo, estabilidad emocional, extroversión, iniciativa, inteligencia, motivación personal, razonamiento abstracto y responsabilidad.

4. Educación:

Licenciatura en Administración de Empresas, Administración Financiera, Ingeniería Industrial o Ingeniería Comercial.

5. Experiencia:

Interna: Ninguna en especial.

Externa: 5 años en cargos directivos, Administración de Negocios o de Navieras.

6. Capacitación:**6.1. Administración.**

6.2. Finanzas.

6.3. Auditoría.

6.4. Computación.

VI. Características que afectan la ejecución de las tareas:

Defectos o problemas en extremidades superiores o en las manos.

VII. Condiciones del puesto de trabajo:

1. Ambiente de trabajo: Adecuado.

2. Relación con otros puestos de trabajo:

Jefe de Operaciones, Jefe de Oficina, Secretaria y Contadora.

3. Relación con otras empresas y/o público:

Empresas Navieras y Bancarias.

4. Supervisión recibida:

Periódica.

5. Supervisión ejercida:

Periódica.

VIII. Datos Complementarios y definiciones:

1. Equipo que utiliza:

Calculadora y computadora.

2. Definiciones.

Calculadora: Máquina que obtiene el resultado de cálculos matemáticos.

Computadora: Ordenador que a partir de unos datos de entrada es capaz de elaborar una información o resultados, siguiendo una serie de

operaciones para la cual ha sido previamente programada.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. Datos de identificación:

1. Denominación del cargo: Jefe de Operaciones.
2. Area específica de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
3. Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: Un (1) hombre.
4. Fecha del análisis: febrero de 1997.
5. Nombre del (los) analista (s): Ruth Ortiz.

- II. Sumario del puesto (resumen): Supervisa el desempeño del personal de operaciones, coordina los trabajos del personal de acuerdo a las necesidades de las agencias navieras y resuelve los problemas laborales.

III. Indicaciones complementarias:

Tipo de Jornada: diurna.

Duración de la Jornada: 8 horas.

IV. Descripción del puesto de trabajo:

1. Tareas diarias:

- 1.1. Supervisar el personal a su cargo.
- 1.2. Comunicarse con los Agentes Navieros para recibir órdenes de trabajo y dar respuesta sobre los que han sido realizados.
- 1.3. Resolver los problemas presentados por los empleados y que afecten su desempeño, relacionados con los ámbitos personales,

laborales, económicos, sociales y de salud.

2. Tareas ocasionales:

- 2.1. Gestionar la Contratación y liquidación de empleados.
- 2.2. Visitar a Empresas Navieras.
- 2.3. Encargarse del mantenimiento y reparaciones necesarias en las oficinas.
- 2.4. Resolver conflictos laborales.
- 2.5. Levantar proyectos de nuevas posibilidades de actividad comercial.
- 2.6. Coordinar con las autoridades laborales, portuarias y aduanales el desarrollo de la actividad comercial.
- 2.7. Relación con Abogados y Analistas de Sistemas con el fin de resolver los conflictos en esas áreas.

V. Requerimientos del puesto:

1. Conocimientos profesionales:

Para desempeñar el cargo requiere contar con conocimientos profundos en actividades navieras, trabajo portuario y administración de recursos humanos.

2. Características fisiobiológicas:

Apariencia personal y coordinación de movimientos independientes de pies-manos-vista.

3. Características Psicológicas:

Aptitud humana, aptitud para organizar y programar, aptitud para seguir

instrucciones verbales y escritas, capacidad para la comunicación verbal, capacidad para la comunicación escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar funciones, creatividad, dinamismo, escritura clara y correcta ortografía, extroversión, iniciativa, inteligencia, memoria para detalles, cosas, ideas nombres y personas, razonamiento abstracto y mecánico, responsabilidad, tacto para tratar con el público y tolerancia con las personas.

4. Educación:

Licenciaturas en Administración de Personal, Administración de Empresas, Psicología Laboral, Ingeniería Industrial o Naval.

5. Experiencia:

Interna: 5 años como Jefe de Verificación.

Externa: Como jefe de negocios afines.

6. Capacitación:

6.1. Ley Laboral.

6.2. Actividad marítima.

6.3. Relaciones humanas.

VI. Características que afectan la ejecución de las tareas:

Defectos o problemas en extremidades superiores, defectos o problemas en las manos, miedo a los lugares cerrados, trastornos del lenguaje y psicológico, arteriosclerosis cerebral e hipertensión.

VII. Condiciones del puesto de trabajo:

1. Ambiente de trabajo: El ambiente físico donde se desarrolla el trabajo es adecuado. Las jornadas de trabajo son individuales.

2. Relación con otros puestos de trabajo:

Gerente, Jefe de Oficina, Contadora, Secretaria, Verificador, Tomador de Tiempo y Mensajero Portuario.

3. Relación con otras empresas y/o público:

Empresas Navieras, Autoridad Portuaria Nacional, Abogados, Analistas de Sistemas.

4. Supervisión recibida:

General.

5. Supervisión ejercida:

Constante.

VIII. Datos Complementarios y definiciones:

1. Equipo que utiliza:

Calculadora, casco, computadora, fax, máquina de escribir, fotocopidora, automóvil.

2. Definiciones:

Automóvil: Se aplica principalmente a los vehículos que llevan un motor, que los pone en movimiento.

Calculadora: Máquina que obtiene el resultado de cálculos matemáticos.

Casco: Pieza de metal o de otra materia usada para protección de la cabeza.

Computadora: Ordenador que a partir de unos datos de entrada es capaz de elaborar una información o resultados, siguiendo una serie de operaciones para la cual ha sido previamente programada.

Fax: Aparato que sirve para transmitir rápidamente un documento en papel mediante el uso de una línea telefónica.

Fotocopiadora: Aparato que se emplea para reproducir páginas manuscritas o impresas mediante una fotografía especial y obtenida directamente sobre el papel.

Máquina de escribir: aparato que permite escribir rápidamente desde un teclado.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. Datos de identificación:

1. Denominación del cargo: Secretaria Administrativa (Jefa de Oficina).
2. Area específica de trabajo: Oficina de Balboa.
3. Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: Una (1) mujer.
4. Fecha del análisis: octubre de 1996.
5. Nombre del (los) analista (s): Ruth Ortiz

II. Sumario del puesto (resumen):

Prepara las planillas, confecciona los cheques de los empleados, lleva el control y trámite de documentos; en ausencia del Jefe de Operaciones coordina con los clientes y personal el servicio a prestar.

III. Indicaciones complementarias:

Tipo de Jornada: diurna

Duración de la Jornada: 8 horas

IV. Descripción del puesto de trabajo:

1. Tareas diarias:

- 1.1. Hacer las reseñas en inglés de las hojas de tiempo.
- 1.2. Confeccionar cartas de trabajo.
- 1.3. Atender telefónicamente a los clientes para solucionar sus problemas.

- 1.4. Localizar al personal para realizar el trabajo (en ausencia del Jefe de Operaciones)
- 1.5. Llevar el control de las hojas de tiempo, confeccionar la planilla y los cheques.
- 1.6. Llevar el control de certificaciones médicas.
- 1.7. Pre-elaborar la planilla del pago del Seguro Social.
- 1.8. Tramitar documentos para riesgos profesionales.

2. Tareas ocasionales:

- 2.1. Reemplazar a la Secretaria por vacaciones.
- 2.2. Verificar las hojas de tiempo y facturas antes de ser enviadas a las agencias.
- 2.3. Realizar consultas a la Contadora por liquidaciones, vacaciones o contratos.
- 2.4. Realizar los contratos de trabajo.

V. Requerimientos del puesto:

1. Conocimientos profesionales:

Para desempeñar el puesto debe contar con conocimientos generales de contabilidad y secretariado.

2. Características fisiobiológicas:

Agudeza de la visión, apariencia personal y equilibrio corporal.

3. Características Psicológicas:

Aptitud humana, aptitud numérica, aptitud para organizar y programar,

capacidad para la comunicación verbal y escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar funciones, escritura clara y correcta ortografía, iniciativa, responsabilidad y tacto para tratar con público.

4. Educación:

Licenciatura en Contabilidad o Licenciatura en Administración de Empresas.

5. Experiencia:

Interna: 3 años como Secretaria o 3 años como Oficinista.

Externa: 2 años como Contador , 2 años como Jefe de Contabilidad ó 2 años como Jefe de Personal .

6. Capacitación:

6.1. Análisis de estados financieros.

6.2. Control interno y manejo de personal.

6.3. Contabilidad avanzada y sistemas bancarios.

6.4. Cursos de computadoras. Lotus, DOS, Word Perfect y otros pertinentes.

VI. Características que afectan la ejecución de las tareas:

Defectos o problemas en extremidades superiores y en las manos, trastorno auditivo y del lenguaje, trastorno psicológico, arteriosclerosis cerebral e hipertensión.

VII. Condiciones del puesto de trabajo:

1. Ambiente de trabajo:

El ambiente físico es adecuado. Las jornadas de trabajo se desarrollan de forma individual.

2. Relación con otros puestos de trabajo:

Gerente, Jefe de Operaciones, Secretaria, Contadora, Mensajero Interno y Mensajeros Portuarios.

3. Relación con otras empresas y/o público:

Agencias Navieras, Autoridad Portuaria Nacional, Bancos, Financieras, Compañías de Crédito.

4. Supervisión recibida:

Periódica.

5. Supervisión ejercida:

Constante.

VIII. Datos Complementarios y definiciones:

1. Equipo que utiliza:

Calculadora, computadora, fax, máquina de escribir y fotocopidora.

2. Definiciones:

Calculadora: Máquina que obtiene el resultado de cálculos matemáticos.

Computadora: Ordenador que a partir de unos datos de entrada es capaz de elaborar una información o resultados, siguiendo una serie de operaciones para la cual ha sido previamente programada.

Fax: Aparato que sirve para transmitir rápidamente un documento en papel mediante el uso de una línea telefónica.

Fotocopiadora: Aparato que se emplea para reproducir páginas manuscritas o impresas mediante una fotografía especial y obtenida directamente sobre el papel.

Máquina de escribir: aparato que permite escribir rápidamente desde un teclado.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. Datos de identificación:

1. Denominación del cargo: Secretaria de la Gerencia.
2. Area específica de trabajo: Oficina de Cristóbal.
3. Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: Una (1) mujer.
4. Fecha del análisis: octubre de 1996.
5. Nombre del (los) analista (s): Ruth Ortiz.

II. Sumario del puesto (resumen):

Recibe la correspondencia, confecciona la planilla, lleva un registro de informes y de actas de las reuniones y el control de la caja menuda.

III. Indicaciones complementarias:

Tipo de Jornada: diurna.

Duración de la Jornada: 8 horas.

IV. Descripción del puesto de trabajo:

1. Tareas diarias:

- 1.1. Recibe la correspondencia.
- 1.2. Revisa la planilla.
- 1.3. Confecciona planillas mediante la hoja de tiempo del empleado y detalla los pagos.
- 1.4. Realiza informes para Directivos.
- 1.5. Archiva informes.

1.6. Prepara estados de cuenta.

1.7. Atiende la caja menuda.

1.8. Revisa facturas.

1.9. Envía encomiendas.

2. Tareas ocasionales:

2.1. Envía memorándum a los empleados.

2.2. Atiende los informes.

V. Requerimientos del puesto:

1. Conocimientos profesionales:

Para desempeñar el puesto requiere contar con conocimientos generales de contabilidad y secretariado.

2. Características fisiobiológicas:

Apariencia personal y destreza en los dedos.

3. Características Psicológicas:

Aptitud humana, aptitud numérica, aptitud para organizar y programar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para la comunicación verbal y escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar funciones, escritura clara y correcta ortografía, iniciativa, razonamiento abstracto, responsabilidad y tacto para tratar con el público.

4. Educación:

Licenciatura en Administración de Empresas o Licenciatura en

Contabilidad.

5. Experiencia:

Interna: 2 años como Secretaria-Contadora.

Externa: 2 años como Secretaria Ejecutiva o 2 años como Contadora.

6. Capacitación:

6.1. Manejo de programas computacionales.

VI. Características que afectan la ejecución de las tareas:

Defectos o problemas en las extremidades superiores, defectos o problemas en las manos, trastornos auditivos, del lenguaje o psicológicos.

VII. Condiciones del puesto de trabajo:

1. Ambiente de trabajo:

El ambiente físico donde se desarrolla el trabajo es adecuado. Las jornadas de trabajo se desarrollan de forma individual.

2. Relación con otros puestos de trabajo:

Gerente, Jefe de Operaciones, Contadora, Mensajero Interno, Verificadores y Mensajeros Portuarios.

3. Relación con otras empresas y/o público:

Agencias Navieras.

4. Supervisión recibida:

General.

5. Supervisión ejercida:

General.

VIII. Datos Complementarios y definiciones:

1. Equipo que utiliza:

Calculadora, computadora, fax, máquina de escribir y fotocopidora.

2. Definiciones:

Calculadora: Máquina que obtiene el resultado de cálculos matemáticos.

Computadora: Ordenador que a partir de unos datos de entrada es capaz de elaborar una información o resultados, siguiendo una serie de operaciones para la cual ha sido previamente programada.

Fax: Aparato que sirve para transmitir rápidamente un documento en papel mediante el uso de una línea telefónica.

Fotocopidora: Aparato que se emplea para reproducir páginas manuscritas o impresas mediante una fotografía especial y obtenida directamente sobre el papel.

Máquina de escribir: aparato que permite escribir rápidamente desde un teclado.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. Datos de identificación:

1. Denominación del cargo: Contador 1 o Secretaria.
2. Area específica de trabajo: Oficina de Cristóbal
3. Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: Una (1) mujer.
4. Fecha del análisis: octubre de 1996.
5. Nombre del (los) analista (s): Ruth Ortiz.

II. Sumario del puesto (resumen):

Realiza el ciclo completo de contabilidad, así como lo referente a las facturaciones y recibo de la correspondencia.

III. Indicaciones complementarias:

Tipo de Jornada: diurna.

Duración de la Jornada: 8 horas.

IV. Descripción del puesto de trabajo:

1. Tareas diarias:

- 1.1. Confeccionar cheques.
- 1.2. Depositar cheques.
- 1.3. Recibir la correspondencia.
- 1.4. Archivar.
- 1.5. Contestar el teléfono.
- 1.6. Recibir las hojas de supervisión y de mensajería.

1.7. Facturar las supervisión en borrador para ser revisada por la
Secretaria de la Gerencia.

1.8. Facturar la mensajería.

1.9. Confeccionar la planilla.

2. Tareas ocasionales:

2.1. Llenar hojas de riesgos profesionales.

2.2. Realizar las liquidaciones.

2.3. Realizar informes especiales por solicitud del auditor.

2.4. Confeccionar contratos.

2.5. Llevar el trámite de vacaciones.

2.6. Pre-elaborar la planilla.

2.7. Preparar informe de ingresos y egresos.

2.8. Confeccionar comprobantes de contabilidad.

2.9. Confeccionar reembolsos de la caja menuda.

2.10. Realizar conciliación bancaria.

2.11. Entregar cheques.

2.12. Actuar como auxiliar de cuentas por cobrar.

V. Requerimientos del puesto:

1. Conocimientos profesionales:

Para desempeñar el puesto requiere contar con conocimientos profundos
de contabilidad.

2. Características fisiobiológicas:

Destreza en los dedos, manos y brazos.

3. Características Psicológicas:

Aptitud para organizar y programar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para tomar decisiones, Concentración, creatividad, dinamismo, escritura clara y correcta ortografía, iniciativa, memoria para detalles, cosas o ideas; memoria para órdenes verbales o escritas, razonamiento abstracto, responsabilidad, tacto para tratar con el público y tolerancia con las personas.

4. Educación:

Licenciatura en contabilidad.

5. Experiencia:

Interna: Ninguna en especial.

Externa: 2 años como Asistente de Contabilidad

6. Capacitación:

6.1. Ley laboral.

VI. Características que afectan la ejecución de las tareas:

Defectos o problemas en las manos, trastornos del lenguaje y psicológico.

VII. Condiciones del puesto de trabajo:

1. Ambiente de trabajo:

El ambiente físico donde se realiza el trabajo es adecuado. Las jornadas de trabajo se desarrollan de forma individual.

2. Relación con otros puestos de trabajo:

Gerente, Jefe de Operaciones, Jefa de Oficina, Verificador y Mensajero Portuario.

3. Relación con otras empresas y/o público:

Agencias Navieras.

4. Supervisión recibida:

General.

5. Supervisión ejercida:

General.

VIII. Datos Complementarios y definiciones:

1. Equipo que utiliza:

Calculadora, Computadora, Máquina de escribir y fotocopiadora.

2. Definiciones:

Calculadora: Máquina que obtiene el resultado de cálculos matemáticos.

Computadora: Ordenador que a partir de unos datos de entrada es capaz de elaborar una información o resultados, siguiendo una serie de operaciones para la cual ha sido previamente programada.

Fotocopiadora: Aparato que se emplea para reproducir páginas manuscritas o impresas mediante una fotografía especial y obtenida directamente sobre el papel.

Máquina de escribir: aparato que permite escribir rápidamente desde un teclado.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. Datos de identificación:

1. Denominación del cargo: Secretaria-Oficinista
2. Area específica de trabajo: Oficina de Balboa.
3. Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: Una (1) Mujer.
4. Fecha del análisis: octubre de 1996.
5. Nombre del (los) analista (s): Ruth Ortiz

II. Sumario del puesto (resumen):

Mecanografía informes, factura el trabajo realizado a las Agencias Navieras, hace el pago de los cheques y ayuda en la confección de la planilla.

III. Indicaciones complementarias:

Tipo de Jornada: diurna

Duración de la Jornada: 8 horas.

IV. Descripción del puesto de trabajo:

1. Tareas diarias:

- 1.1. Confeccionar la hoja de tiempo de cada empleado por cada Agencia Naviera.
- 1.2. Facturar las hojas de tiempo.
- 1.3. Enviar fax a las Agencias Navieras.
- 1.4. Ayudar en la confección de la planilla de pago.
- 1.5. Atender las llamadas telefónicas.

2. Tareas ocasionales:

- 2.1. Realizar el inventario de los útiles de oficina y papelería.
- 2.2. Hacer el pedido de útiles de oficina y papelería.
- 2.3. Archivar documentos.
- 2.4. Llevar el control de la mensajería y enviarla.

V. Requerimientos del puesto:

1. Conocimientos profesionales:

Para desempeñar el puesto requiere contar con conocimientos generales de: archivo, mecanografía y manejo de computadoras.

2. Características fisiobiológicas:

Apariencia personal, coordinación de movimientos vista-mano, destreza en los dedos.

3. Características Psicológicas:

Aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para la comunicación verbal y escrita, escritura clara y correcta ortografía, estimar la cantidad de los objetos, memoria para detalles o cosas, memoria para órdenes escritas y verbales, tacto para tratar con público y tolerancia con las personas.

4. Educación:

Bachiller en Comercio.

5. Experiencia:

Interna: Ninguna en especial.

Externa: 1 año como Secretaria u Oficinista.

6. Capacitación:

Cursos de computadoras: Lotus, Word Perfect, Dos, Archivo, Relaciones Interpersonales.

VI. Características que afectan la ejecución de las tareas:

Defectos o problemas en extremidades superiores, defectos o problemas en las manos, trastornos auditivos y del lenguaje, trastorno psicológico, arteriosclerosis cerebral e hipertensión.

VII. Condiciones del puesto de trabajo:

1. Ambiente de trabajo:

El ambiente físico donde se desarrolla el trabajo es adecuado. Las jornadas de trabajo se desarrollan individualmente.

2. Relación con otros puestos de trabajo:

Secretaria Administrativa, Mensajero Interno y Mensajeros Portuarios.

3. Relación con otras empresas y/o público:

Agencias Navieras.

4. Supervisión recibida:

Constante.

5. Supervisión ejercida:

Periódica.

VIII. Datos Complementarios y definiciones:

1. Equipo que utiliza:

Calculadora, computadora, fax, máquina de escribir, fotocopidora.

2. Definiciones:

Calculadora: Máquina que obtiene el resultado de cálculos matemáticos.

Computadora: Ordenador que a partir de unos datos de entrada es capaz de elaborar una información o resultados, siguiendo una serie de operaciones para la cual ha sido previamente programada.

Fax: Aparato que sirve para transmitir rápidamente un documento en papel mediante el uso de una línea telefónica.

Fotocopidora: Aparato que se emplea para reproducir páginas manuscritas o impresas mediante una fotografía especial y obtenida directamente sobre el papel.

Máquina de escribir: aparato que permite escribir rápidamente desde un teclado.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. Datos de identificación:

1. Denominación del cargo: Mensajero Interno
2. Area específica de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
3. Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 2 (dos) Un hombre y una mujer.
4. Fecha del análisis: octubre de 1996.
5. Nombre del (los) analista (s): Ruth Ortiz

II. Sumario del puesto (resumen):

Se encarga de distribuir y recoger la mensajería de la Empresa en las diferentes Agencias navieras, Bancos y otras Empresas; además, realiza trabajos de limpieza general en la oficina.

III. Indicaciones complementarias:

Tipo de Jornada: diurna

Duración de la Jornada: 6 horas.

IV. Descripción del puesto de trabajo:

1. Tareas diarias:

1.1. Lleva mensajería a diferentes Agencias Navieras, Bancos y otras Empresas.

1.2. Limpiar la oficina.

2. Tareas ocasionales:

- 2.1. Repartir cheques de descuento.
- 2.2. Recoger cheques de los clientes.
- 2.3. Comprar los materiales de limpieza y Cafetería.
- 2.4. Cooperar con la realización de otros trabajos de oficina.

V. Requerimientos del puesto:

1. Conocimientos profesionales:

Ninguno en especial.

2. Características fisiobiológicas:

Apariencia personal, coordinación de movimientos pies-manos-vista y vista-mano.

3. Características Psicológicas:

Aptitud humana, aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, capacidad para la comunicación verbal y escrita, dinamismo, estabilidad emocional, estimar la cantidad de los objetos, iniciativa, inteligencia, memoria para órdenes escritas y verbales, motivación personal, razonamiento mecánico, responsabilidad, tacto para tratar con público y tolerancia con las personas.

4. Educación:

Primer Ciclo Secundario.

5. Experiencia:

Interna: Ninguna en especial.

Externa: 1 año como Mensajero o 1 año como Ayudante General.

6. Capacitación:

6.1. Relaciones Interpersonales.

6.2. Manejo de máquinas de oficina.

VI. Características que afectan la ejecución de las tareas:

Defectos o problemas en extremidades superiores o inferiores, trastorno psicológico, arteriosclerosis cerebral e hipertensión.

VII. Condiciones del puesto de trabajo:

1. Ambiente de trabajo:

El ambiente físico para trabajar es adecuado. Las jornadas de trabajo se pueden desarrollar individualmente.

2. Relación con otros puestos de trabajo: Secretaria, Contadora, Jefe de Operaciones y Gerente.

3. Relación con otras empresas y/o público:

Agencias Navieras y Bancos.

4. Supervisión recibida:

Constante.

5. Supervisión ejercida:

No ejerce supervisión.

VIII. Datos Complementarios y definiciones:

1. Equipo que utiliza:

Botas de seguridad, computadora, fax, máquina de escribir y

fotocopiadora.

2. Definiciones:

Botas de seguridad: Calzado generalmente de cuero con punta de acero, que resguarda el pie y parte de la pierna.

Computadora: Ordenador que a partir de unos datos de entrada es capaz de elaborar una información o resultados, siguiendo una serie de operaciones para la cual ha sido previamente programada.

Fax: Aparato que sirve para transmitir rápidamente un documento en papel mediante el uso de una línea telefónica.

Fotocopiadora: Aparato que se emplea para reproducir páginas manuscritas o impresas mediante una fotografía especial y obtenida directamente sobre el papel.

Máquina de escribir: aparato que permite escribir rápidamente desde un teclado.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. Datos de identificación:

1. Denominación del cargo: Tomador de Tiempo (Delay Clerk).
2. Area específica de trabajo: Oficina de Cristóbal.
3. Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 3 (tres) hombres.
4. Fecha del análisis: octubre de 1996.
5. Nombre del (los) analista (s): Ruth Ortiz

II. Sumario del puesto (resumen):

Lleva el registro del tiempo que toma el barco en realizar las maniobras.

III. Indicaciones complementarias:

Tipo de Jornada: diurna y nocturna.

Duración de la Jornada: Varía de acuerdo al tiempo de trabajo de los barcos.

IV. Descripción del puesto de trabajo:

1. Tareas diarias:

- 1.1. Confecciona el tiempo de demora del barco.
- 1.2. Confecciona la hoja de tiempo de los equipos utilizados durante la operación del buque.

2. Tareas ocasionales:

- 2.1. Corredor de barco.
- 2.2. Realizar inspecciones.

2.3. Fungir como Chequeador.

V. Requerimientos del puesto:

1. Conocimientos profesionales:

Para desempeñar el cargo se requiere contar con conocimiento del idioma inglés.

2. Características fisiobiológicas:

Salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo.

3. Características Psicológicas:

Adaptabilidad, aptitud numérica, aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, capacidad para la comunicación verbal y escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar funciones, dinamismo, escritura clara y correcta ortografía, estimar la cantidad de los objetos, iniciativa, inteligencia, memoria para detalles o cosas, memoria para órdenes escritas y verbales, motivación personal, percepción de detalles, razonamiento mecánico, responsabilidad y tacto para tratar con público.

4. Educación:

Secundaria completa. (Bachiller o equivalente).

5. Experiencia:

Interna: 1 año como Verificador.

Externa: 1 año como Corredor de barco.

6. Capacitación:

6.1. Verificador.

VI. Características que afectan la ejecución de las tareas:

Alergias al ambiente, defectos o problemas en extremidades superiores o inferiores, defectos o problemas en las manos y arteriosclerosis cerebral.

VII. Condiciones del puesto de trabajo:

1. Ambiente de trabajo:

El ambiente físico donde se desarrolla el trabajo es al aire libre. Las jornadas de trabajo se desarrollan individualmente.

2. Relación con otros puestos de trabajo:

Secretaria, Jefe de Operaciones y Verificadores.

3. Relación con otras empresas y/o público:

Agencias Navieras y Autoridad Portuaria Nacional.

4. Supervisión recibida:

Limitada.

5. Supervisión ejercida:

Constante.

VIII. Datos Complementarios y definiciones:

1. Equipo que utiliza:

Botas de seguridad, casco, fotocopidora, pluma y papel.

2. Definiciones:

Botas de seguridad: Calzado generalmente de cuero con punta de acero,

que resguarda el pie y parte de la pierna.

Casco: Pieza de metal o de otro material usada para protección de la cabeza.

Fotocopiadora: Aparato que se emplea para reproducir páginas manuscritas o impresas mediante una fotografía especial y obtenida directamente sobre el papel.

Pluma: Instrumento de metal que colocado en un mango de madera u otro metal, sirve para escribir.

Papel: Hoja delgada hecha con pasta vegetal molida y blanqueada en donde se realiza un manuscrito o impreso.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I- Datos de identificación:

1. Denominación del cargo: Verificador.
2. Area específica de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
3. Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 12 (doce) personas; 9 hombres y 3 mujeres.
4. Fecha del análisis: octubre de 1996.
5. Nombre del (los) analista (s): Ruth Ortiz

II Sumario del puesto (resumen):

Verifica el embarque y desembarque de la carga general y contenerizada de los barcos.

III. Indicaciones complementarias:

Tipo de Jornada: diurna y nocturna.

Duración de la Jornada: Varía de acuerdo al tiempo de trabajo del barco.

IV. Descripción del puesto de trabajo:

1. Tareas diarias:

- 1.1. Verifica la carga y descarga de los contenedores y carga en general.

2. Tareas ocasionales:

- 2.1. Verifica el llenado o vaciado de contenedores.

V Requerimientos del puesto:

1. Conocimientos profesionales:

Ninguno en especial.

2. Características fisiobiológicas:

Apariencia personal, coordinación de movimientos vista-mano, equilibrio corporal y salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo.

3. Características Psicológicas:

Adaptabilidad, aptitud numérica, aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, capacidad para la comunicación verbal y escrita, dinamismo, escritura clara y correcta ortografía, estimar la cantidad de los objetos, iniciativa, inteligencia, memoria para detalles o cosas, memoria para órdenes escritas y verbales, motivación personal, percepción de detalles, percepción de la forma de los objetos, responsabilidad y tacto para tratar con público.

4. Educación:

Secundaria completa. (Bachiller o equivalente).

5. Experiencia:

Interna: Ninguna en especial.

Externa: Ninguna en especial.

6. Capacitación:

6.1. Verificación de carga.

VI. Características que afectan la ejecución de las tareas:

Alergias al ambiente, defectos o problemas en extremidades superiores o inferiores, defectos o problemas en las manos y arteriosclerosis cerebral.

VII. Condiciones del puesto de trabajo:

1. Ambiente de trabajo:

El ambiente físico donde se desarrolla el trabajo es al aire libre. Las jornadas de trabajo se pueden realizar individual o colectivamente.

2. Relación con otros puestos de trabajo:

Secretaria, Tomador de Tiempo y Jefe de Operaciones.

3. Relación con otras empresas y/o público:

Empresas Navieras.

4. Supervisión recibida:

Periódica.

5. Supervisión ejercida:

No ejerce supervisión.

VIII. Datos Complementarios y definiciones:

1. Equipo que utiliza:

Botas de seguridad y casco.

2. Definiciones:

Botas de seguridad: Calzado generalmente de cuero con punta de acero, que resguarda el pie y parte de la pierna.

Casco: Pieza de metal o de otro material usada para protección de la cabeza.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. Datos de identificación:

1. Denominación del cargo: Mensajero Portuario
2. Area específica de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
3. Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 28
(veintiocho) hombres.
4. Fecha del análisis: octubre de 1996.
5. Nombre del (los) analista (s): Ruth Ortiz

II. Sumario del puesto (resumen).

Se encarga de entregar y recoger de los barcos documentos, piezas y carga.

III. Indicaciones complementarias:

Tipo de Jornada: diurna y nocturna.

Duración de la Jornada: Varía de acuerdo a la asignación.

IV. Descripción del puesto de trabajo:

1. Tareas diarias:

- 1.1. Llevar piezas y documentos a los barcos.
- 1.2. Entrega y recibe carga y piezas a bordo de los barcos.

2. Tareas ocasionales:

- 2.1. Transitar barcos por el Canal.
- 2.2. Vigilar barcazas.

V. Requerimientos del puesto:

1. Conocimientos profesionales:

Para desempeñar el cargo requiere conocimientos como Marino.

2. Características fisiobiológicas:

Coordinación de movimientos de ambas manos, coordinación de movimientos independientes de varias manos, equilibrio corporal, fuerza en los brazos, manos y piernas; salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo.

3. Características Psicológicas:

Adaptabilidad, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, dinamismo, escritura clara y correcta ortografía, estabilidad emocional, estimar la cantidad y el tamaño de los objetos, iniciativa, inteligencia, memoria para detalles o cosas, memoria para órdenes escritas y verbales, motivación personal, percepción de la forma de los objetos, razonamiento mecánico, responsabilidad, tacto para tratar con público, tolerancia con las personas, tolerancia al trabajo en condiciones arriesgadas y tolerancia al trabajo en condiciones físicas desagradables.

4. Educación:

Estudios vocacionales de Marino.

5. Experiencia:

Interna: Ninguna en especial.

Externa: Marino.

6. Capacitación:

6.1. Amarre de sogas y cables.

VI. Características que afectan la ejecución de las tareas:

Alergias al ambiente, defectos o problemas en extremidades superiores o inferiores, defectos o problemas en las manos, miedo a las alturas, miedo a los lugares cerrados, arteriosclerosis cerebral, hipertensión, asma y enfisema.

VII. Condiciones del puesto de trabajo:

1. Ambiente de trabajo:

El ambiente físico en que se realiza el trabajo por lo general es abordo de lanchas en movimiento o en la bahía por lo que resulta arriesgado. Las jornadas de trabajo se desarrollan individual y colectivamente.

2. Relación con otros puestos de trabajo:

Secretaria y Jefe de Operaciones.

3. Relación con otras empresas y/o público:

Agencias Navieras.

4. Supervisión recibida:

No específica (Depende del lugar de trabajo).

5. Supervisión ejercida:

No ejerce supervisión.

VIII. Datos Complementarios y definiciones:

1. Equipo que utiliza:

Botas de seguridad, casco, chinguillo y sogas.

2. Definiciones:

Botas de seguridad: Calzado generalmente de cuero con punta de acero, que resguarda el pie y parte de la pierna.

Casco: Pieza de metal o de otro material usada para protección de la cabeza.

Chinguillo: Aparejo en forma de red utilizado para trasladar mercancía.

Sogas: Cuerda gruesa de esparto (planta gramínea).

3.3. Perfil del Puesto.

El Perfil del puesto es una herramienta de reclutamiento y selección de personal, que representa las características que el ejecutor del puesto necesita poseer y aquellas que no debe poseer, como también determina cuales son los instrumentos que van a medir esas características.

A continuación presentaremos los Perfiles de Puestos para cada cargo, desarrolladas cada una de las partes que lo componen con referencia en modelos de formatos de otras empresas panameñas como el antes denominado Instituto de Telecomunicaciones y los señalamientos que al respecto hacen Strauss y Sayles (1981) y Dessler (1991).

PERFIL DEL PUESTO

1. Nombre del cargo: Gerente.
2. Lugar de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
3. Tareas del cargo: Recibe informes y realiza reuniones con los Jefes de Operaciones, Jefe de Oficina de Balboa y Contadora, a fin de conocer los pormenores y llevar el control de las labores realizadas en cada sección.
4. Fuentes:
 - 4.1. Internas: Ninguna en especial.
 - 4.2. Externas: Licenciaturas en Administración de Empresas, Administración

de Negocios o Administración Financiera; Ingeniería Industrial o Ingeniería Comercial de las diferentes Universidades del país, Colegios de Profesionales o Asociaciones.

4.2.1. Criterios de participación: 5 años mínimos de experiencia.

5. Características del ejecutor:

5.1. Conocimientos: Administración, Finanzas, Auditoría, Computación.

5.2. Psicológicas: Aptitud humana, aptitud numérica, aptitud para organizar y programar, capacidad para la comunicación verbal y escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar funciones, creatividad, dinamismo, estabilidad emocional, extroversión, iniciativa, inteligencia, motivación personal, razonamiento abstracto y responsabilidad.

5.3. Fisiobiológicas: Apariencia personal y coordinación de movimientos independientes de pies-vista- manos.

6. Características que no deben poseer: Defectos o problemas en extremidades superiores o en las manos.

7. Instrumentos de medición:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia: Domino Antey D-48.
- c. Prueba de Personalidad: Inventario CPI o 16 FP.
- ch. Prueba Proyectiva: Test de Karen Machover.
- d. Entrevista.

8. Secuencia de aplicación de instrumentos:

a. Formulario de Solicitud de Empleo.

b. Prueba de Inteligencia.

c. Prueba de Personalidad.

ch. Prueba Proyectiva.

d. Entrevista.

9. Observaciones: El formulario de Solicitud de Empleo determinará si el individuo posee la experiencia y conocimientos mínimos necesarios para desempeñar el cargo y si es susceptible de capacitación.

PERFIL DEL PUESTO

1. Nombre del cargo: Jefe de Operaciones.
2. Lugar de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
3. Tareas del cargo: Supervisa el desempeño del personal de operaciones, coordina el trabajo del personal de acuerdo a las necesidades de las Agencias Navieras y resuelve los problemas laborales.
4. Fuentes:
 - 4.1. Internas: Verificador.
 - 4.1.1. Criterios de participación: 5 años mínimos de experiencia.
 - 4.2. Externas: Jefe de Negocios Afines con Licenciatura en Administración de Personal, Administración de Empresas o Psicología Laboral; Ingeniería Industrial o Naval de las diferentes Universidades del país, Colegios de Profesionales o Asociaciones.
 - 4.2.1. Criterios de participación: 5 años mínimos de experiencia.
5. Características del ejecutor:
 - 5.1. Conocimientos: Ley Laboral, Actividades Marítimas y Relaciones Humanas.
 - 5.2. Psicológicas: Aptitud humana, aptitud para organizar y programar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para la comunicación verbal y escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar funciones, creatividad, dinamismo, escritura clara y correcta ortografía,

extroversión, iniciativa, inteligencia, motivación personal, memoria para detalles, cosas, ideas, nombres y personas, razonamiento abstracto y mecánico, responsabilidad, tacto para tratar con el público y tolerancia con las personas.

5.3. Fisiobiológicas: Apariencia personal y coordinación de movimientos independientes de pies-vista- manos.

6. Características que no deben poseer: Defectos o problemas en extremidades superiores o en las manos, miedo a los lugares cerrados, trastorno del lenguaje, trastorno psicológico, arteriosclerosis cerebral e hipertensión.

7. Instrumentos de medición:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia: Domino Antey D-48.
- c. Prueba de Personalidad: Inventario CPI o 16 FP.
- ch. Prueba de Percepción: Test B.G.9.
- d. Entrevista.

8. Secuencia de aplicación de instrumentos:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia.
- c. Prueba de Personalidad.
- ch. Prueba de Percepción.
- d. Entrevista.

9. Observaciones: El formulario de Solicitud de Empleo determinará si el individuo posee la experiencia y conocimientos mínimos necesarios para desempeñar el cargo y si es susceptible de capacitación.

PERFIL DEL PUESTO

1. Nombre del cargo: Jefe de Oficina (Secretaria Administrativa).
2. Lugar de trabajo: Oficina de Balboa.
3. Tareas del cargo: Prepara la planilla, confecciona los cheques de los empleados, lleva el control y trámite de los documentos; en ausencia del Jefe de Operaciones coordina con los clientes y el personal el servicio a prestar.
4. Fuentes:
 - 4.1. Internas: Secretaria u Oficinista, con estudios universitarios parciales en Contabilidad o Administración de Empresas.
 - 4.1.1. Criterios de participación: 3 años mínimos de experiencia.
 - 4.2. Externas: Licenciatura en Contabilidad o en Administración de Empresas egresado de alguna de las Universidades del país, Colegios de Profesionales o Asociaciones.
 - 4.2.1. Criterios de participación: 2 años mínimos de experiencia.
5. Características del ejecutor:
 - 5.1. Conocimientos: Análisis de estados financieros, control interno y manejo de personal, contabilidad avanzada y sistemas bancarios y uso de programas computacionales de cálculos contables.
 - 5.2. Psicológicas: Aptitud humana, aptitud numérica, aptitud para organizar y programar, capacidad para la comunicación verbal y escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar funciones, escritura clara y correcta

ortografía, iniciativa, responsabilidad y tacto para tratar con el público.

5.3. Fisiobiológicas: Agudeza de la visión, apariencia personal y equilibrio corporal.

6. Características que no deben poseer: Defectos o problemas en extremidades superiores o en las manos, trastorno auditivo y del lenguaje, trastorno psicológico, arteriosclerosis cerebral e hipertensión.

7. Instrumentos de medición:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia: Raven.
- c. Prueba de Personalidad: Inventario CPI o 16 FP.
- ch. Prueba de Conocimientos: Test de Aptitudes Administrativas II- GCT.
- d. Entrevista.

8. Secuencia de aplicación de instrumentos:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia.
- c. Prueba de Personalidad.
- ch. Prueba de Conocimientos.
- d. Entrevista.

9. Observaciones: El formulario de Solicitud de Empleo determinará si el individuo posee la experiencia y conocimientos mínimos necesarios para desempeñar el cargo y si es susceptible de capacitación.

PERFIL DEL PUESTO

1. Nombre del cargo: Secretaria (de la Gerencia).
2. Lugar de trabajo: Oficina de Cristóbal.
3. Tareas del cargo: Recibe la correspondencia, confecciona la planilla, lleva el control de informes y de actas de las reuniones y el control de la caja menuda
4. Fuentes:
 - 4.1. Internas: Secretaria-Contadora con estudios universitarios parciales en Contabilidad o Administración de Empresas.
 - 4.1.1. Criterios de participación: 2 años mínimos de experiencia.
 - 4.2. Externas: Licenciatura en Secretariado Ejecutivo, Contabilidad o en Administración de Empresas egresada de alguna de las Universidades del país, Colegios de Profesionales o Asociaciones.
 - 4.2.1. Criterios de participación: 2 años mínimos de experiencia.
5. Características del ejecutor:
 - 5.1. Conocimientos: generales en contabilidad y manejo de programas computacionales.
 - 5.2. Psicológicas: Aptitud humana, aptitud numérica, aptitud para organizar y programar, aptitud para seguir instrucciones verbales o escritas, capacidad para la comunicación verbal y escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar funciones, escritura clara y correcta ortografía, iniciativa, razonamiento abstracto, responsabilidad y tacto para tratar con el público.

- 5.3. Fisiobiológicas: Apariencia personal y destreza en los dedos.
6. Características que no deben poseer: Defectos o problemas en extremidades superiores o en las manos, trastorno auditivo y del lenguaje y trastorno psicológico.
7. Instrumentos de medición:
- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
 - b. Prueba de Inteligencia: Raven.
 - c. Prueba de Personalidad: Inventario CPI o 16 FP.
 - ch. Prueba de Conocimiento: Test de Aptitudes Administrativas II- GCT
 - d. Entrevista.
8. Secuencia de aplicación de instrumentos:
- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
 - b. Prueba de Inteligencia.
 - c. Prueba de Personalidad.
 - ch. Prueba de Conocimientos.
 - d. Entrevista.
9. Observaciones: El formulario de Solicitud de Empleo determinará si el individuo posee la experiencia y conocimientos mínimos necesarios para desempeñar el cargo y si es susceptible de capacitación.

PERFIL DEL PUESTO

1. Nombre del cargo: Contador (Contador 1 o Secretaria).
2. Lugar de trabajo: Oficina de Cristóbal.
3. Tareas del cargo: Realiza el ciclo completo de contabilidad, así como lo referente a las facturaciones y recibo de la correspondencia.
4. Fuentes:
 - 4.1. Internas: Ninguna en especial.
 - 4.2. Externas: Licenciatura en Contabilidad o Asistente de contador egresado de alguna de las Universidades del país, Colegios de Profesionales o Asociaciones.
 - 4.2.1. Criterios de participación: 2 años mínimos de experiencia.
5. Características del ejecutor:
 - 5.1. Conocimientos: Profundos en contabilidad y sobre la Ley Laboral.
 - 5.2. Psicológicas: Aptitud para organizar y programar, aptitud para seguir instrucciones verbales o escritas, capacidad para tomar decisiones, concentración, creatividad, dinamismo, escritura clara y correcta ortografía, iniciativa, memoria para detalles, cosas o ideas, memoria para órdenes verbales o escritas, razonamiento abstracto, responsabilidad y tolerancia con las personas.
 - 5.3. Fisiobiológicas: Destreza en los dedos, manos y brazos.

6. Características que no deben poseer: Defectos o problemas en las manos, trastorno del lenguaje y trastorno psicológico.

7. Instrumentos de medición:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia: Raven.
- c. Prueba de Personalidad: Inventario CPI o 16 FP.
- ch. Prueba de Conocimiento: Test de Aptitudes Administrativas II- GCT.
- d. Entrevista.

8. Secuencia de aplicación de instrumentos:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia.
- c. Prueba de Personalidad.
- ch. Prueba de Conocimiento.
- d. Entrevista.

9. Observaciones: El formulario de Solicitud de Empleo determinará si el individuo posee la experiencia y conocimientos mínimos necesarios para desempeñar el cargo y si es susceptible de capacitación.

PERFIL DEL PUESTO

1. Nombre del cargo: Secretaria-Oficinista.
2. Lugar de trabajo: Oficina de Balboa.
3. Tareas del cargo: Mecnografía informes, factura el trabajo realizado por las Agencias Navieras, ayuda en la confección de la planilla y realiza el pago de los cheques.
4. Fuentes:
 - 4.1. Internas: Ninguna en especial.
 - 4.2. Externas: Bachiller en Comercio, Secretaria u Oficinista egresada(o) de alguno de los colegios secundarios públicos o privados del país o Asociación de Secretarias (Instituto Comercial Bilingüe, Richard Newman, SESUCEBIL, etc.).
 - 4.2.1. Criterios de participación: 1 año mínimo de experiencia.
5. Características del ejecutor:
 - 5.1. Conocimientos: Archivo, mecanografía y manejo de programas computacionales.
 - 5.2. Psicológicas: Aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales o escritas, escritura clara y correcta ortografía, estimar la cantidad de los objetos, memoria para detalles o cosas. memoria para órdenes verbales o escritas, tacto para tratar con público y tolerancia con las personas.

- 5.3 Fisiobiológicas: Apariencia personal, coordinación de movimientos vista-manos y destreza en los dedos.
6. Características que no deben poseer: Defectos o problemas en las manos, trastorno del lenguaje y trastorno psicológico.
7. Instrumentos de medición:
- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
 - b. Prueba de Inteligencia: Raven.
 - c. Prueba de Personalidad: Inventario CPI o 16 FP.
 - ch. Prueba de Conocimiento: Test de Aptitudes Diferenciales- DAT.
 - d. Entrevista.
8. Secuencia de aplicación de instrumentos:
- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
 - b. Prueba de Inteligencia.
 - c. Prueba de Personalidad.
 - ch. Prueba de Conocimiento.
 - d. Entrevista.
9. Observaciones: El formulario de Solicitud de Empleo determinará si el individuo posee la experiencia y conocimientos mínimos necesarios para desempeñar el cargo y si es susceptible de capacitación.

PERFIL DEL PUESTO

1. Nombre del cargo: Mensajero Interno.
2. Lugar de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
3. Tareas del cargo: Se encarga de distribuir y recoger la mensajería de la Empresa en las diferentes Agencias Navieras, Bancos y otras Empresas; además realiza trabajos de limpieza en general en la oficina.
4. Fuentes:
 - 4.1. Internas: Ninguna en especial.
 - 4.2. Externas: Mensajero o Ayudante General egresado de cualquier colegio secundario del país.
 - 4.2.1. Criterios de participación: 1 año mínimo de experiencia.
- 5 Características del ejecutor:
 - 5.1. Conocimientos: Relaciones Interpersonales y Manejo de máquinas de oficina.
 - 5.2. Psicológicas: Aptitud humana, aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales o escritas, atención, capacidad para la comunicación verbal y escrita, dinamismo, estabilidad emocional, estimar la cantidad de objetos, iniciativa, inteligencia, memoria para órdenes verbales o escritas, motivación personal, razonamiento mecánico, responsabilidad, tacto para tratar con público y tolerancia con las personas.

- 5.3. Fisiobiológicas: Apariencia personal, coordinación de movimientos pies-
vista-manos y vista-manos.
6. Características que no deben poseer: Defectos o problemas en extremidades
superiores e inferiores, trastorno psicológico, arteriosclerosis cerebral e
hipertensión.
7. Instrumentos de medición:
- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
 - b. Prueba de Inteligencia: Beta II-R
 - c. Prueba de Personalidad: 16 FP. Forma C.
 - ch. Prueba de Conocimiento: Test de Aptitudes Diferenciales- DAT.
 - d. Entrevista.
8. Secuencia de aplicación de instrumentos:
- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
 - b. Prueba de Inteligencia.
 - c. Prueba de Personalidad.
 - ch. Prueba de Conocimiento
 - d. Entrevista.
9. Observaciones: El formulario de Solicitud de Empleo determinará si el
individuo posee la experiencia y conocimientos mínimos necesarios para
desempeñar el cargo y si es susceptible de capacitación.

PERFIL DEL PUESTO

1. Nombre del cargo: Tomador de Tiempo.
2. Lugar de trabajo: Oficinas de Cristóbal.
3. Tareas del cargo: Lleva el registro del tiempo que demorara un barco en realizar la maniobra.
4. Fuentes:
 - 4.1. Internas: Verificador.
 - 4.1.1. Criterios de participación: 1 año mínimo de experiencia.
 - 4.2. Externas: Corredor de Barco egresado de cualquiera de los colegios secundarios del país.
 - 4.2.1. Criterios de participación: 1 año mínimo de experiencia.
5. Características del ejecutor:
 - 5.1. Conocimientos: Idioma inglés.
 - 5.2. Psicológicas: Adaptabilidad, aptitud numérica, aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, capacidad para la comunicación verbal y escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar funciones, dinamismo, escritura clara y correcta ortografía, estimar la cantidad de objetos, iniciativa, inteligencia, memoria para detalles o cosas, memoria para órdenes verbales o escritas, motivación personal, percepción de detalles, razonamiento mecánico, responsabilidad y tacto para tratar con público

- 5.3. Fisiobiológicas: Salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo.
6. Características que no deben poseer: Alergias al ambiente, defectos o problemas en extremidades superiores e inferiores, defectos o problemas en las manos y arteriosclerosis cerebral.
7. Instrumentos de medición:
- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
 - b. Prueba de Inteligencia: Beta II-R
 - c. Prueba de Personalidad: 16 FP, Forma C.
 - ch. Prueba de Conocimiento: Test de Aptitudes Diferenciales- DAT.
 - d. Examen médico.
 - e. Entrevista.
8. Secuencia de aplicación de instrumentos:
- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
 - b. Prueba de Inteligencia.
 - c. Prueba de Personalidad.
 - ch. Prueba de Conocimiento.
 - d. Examen médico.
 - e. Entrevista.
9. Observaciones: El formulario de Solicitud de Empleo determinará si el individuo posee la experiencia y conocimientos mínimos necesarios para desempeñar el cargo y si es susceptible de capacitación. El examen médico determinará si el individuo posee o no las características fisiológicas

que se requieren en el puesto.

PERFIL DEL PUESTO

1. Nombre del cargo: Verificador.
2. Lugar de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
3. Tareas del cargo: Verifica el embarque y desembarque de la carga general y contenerizada de los barcos.
4. Fuentes:
 - 4.1. Internas: Ninguna en especial.
 - 4.2. Externas: Bachiller o estudios equivalentes de secundaria completa egresado de cualquiera de los colegios secundarios del país.
5. Características del ejecutor:
 - 5.1. Conocimientos: Ninguno en especial.
 - 5.2. Psicológicas: Adaptabilidad, aptitud numérica, aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, capacidad para la comunicación verbal y escrita, dinamismo, escritura clara y correcta ortografía, estimar la cantidad de objetos, iniciativa, inteligencia, memoria para detalles o cosas, memoria para órdenes verbales o escritas, motivación personal, percepción de detalles, percepción de la forma de los objetos, responsabilidad y tacto para tratar con público
 - 5.3. Fisiobiológicas: Apariencia personal, coordinación de movimientos vista-mano, equilibrio corporal y salud para estar expuesto a las inclemencias

del tiempo.

6. Características que no deben poseer: Alergias al ambiente, defectos o problemas en extremidades superiores e inferiores, defectos o problemas en las manos y arteriosclerosis cerebral.

7. Instrumentos de medición:

- a.- Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia: Beta II-R
- c. Prueba de Personalidad: 16 FP.
- ch. Prueba de Conocimiento: Test de Aptitudes Diferenciales- DAT.
- d. Entrevista.
- e. Examen médico.

8. Secuencia de aplicación de instrumentos:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia.
- c. Prueba de Personalidad.
- ch. Prueba de Conocimiento.
- d. Entrevista.
- e. Examen médico.

9. Observaciones: El formulario de Solicitud de Empleo determinará si el individuo posee la experiencia y conocimientos mínimos necesarios para desempeñar el cargo y si es susceptible de capacitación. El examen médico determinará si el individuo posee o no las características fisiológicas

que se requieren en el puesto.

PERFIL DEL PUESTO

1. Nombre del cargo: Mensajero Portuario.
2. Lugar de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
3. Tareas del cargo: Se encarga de entregar y recoger de los barcos documentos, piezas y carga.
4. Fuentes:
 - 4.1. Internas: Ninguna en especial.
 - 4.2. Externas: Estudios vocacionales como Marino egresado de la Escuela Náutica de Panamá o INAFORP.
5. Características del ejecutor:
 - 5.1. Conocimientos: Amarre de sogas y cables.
 - 5.2. Psicológicas: Adaptabilidad, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, capacidad para la comunicación verbal y escrita, dinamismo escritura clara y correcta ortografía, estabilidad emocional, estimar la cantidad y el tamaño de los objetos, iniciativa, inteligencia, memoria para órdenes verbales o escritas, motivación personal, percepción de la forma de los objetos, razonamiento mecánico, responsabilidad, tacto para tratar con público, tolerancia con las personas, tolerancia al trabajo en condiciones arriesgadas y tolerancia al trabajo en condiciones físicas desagradables..
 - 5.3. Fisiobiológicas: Apariencia personal, coordinación de movimientos vista-mano, equilibrio corporal y salud para estar expuesto a las inclemencias

del tiempo.

6. Características que no deben poseer: Alergias al ambiente, defectos o problemas en extremidades superiores e inferiores, defectos o problemas en las manos y arteriosclerosis cerebral.

7. Instrumentos de medición:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia: Beta II-R
- c. Prueba de Personalidad: 16 FP.
- ch. Prueba de Conocimiento: Test de Aptitudes Diferenciales- DAT.
- d. Examen médico.
- e. Entrevista.

8. Secuencia de aplicación de instrumentos:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia.
- c. Prueba de Personalidad.
- ch. Prueba de Conocimiento.
- d. Entrevista.
- e. Examen médico.

9. Observaciones: El formulario de Solicitud de Empleo determinará si el individuo posee la experiencia y conocimientos mínimos necesarios para desempeñar el cargo y si es susceptible de capacitación. El examen médico determinará si el individuo posee o no las características fisiológicas

que se requieren en el puesto.

3.4. Funciones de la Empresa.

La información que se presenta a partir de este momento y hasta finalizar el capítulo, ha sido proporcionada por el Lic. Rolando Jaén (1997b), la Licda. Maura de Sánchez (1997b) y en parte, obtenida mediante el análisis de puestos.

La Empresa Nacional de Servicios Portuarios, S.A. se dedica a prestar los servicios de verificación de carga y mensajería portuaria a Agencias Navieras, asignando el personal requerido a las distintas faenas, a solicitud de estas Empresas.

Mediante los resultados de la investigación, podemos distinguir un organigrama dividido en dos áreas que lo componen, una administrativa y otra de operaciones.

La Gerencia constituye la parte administrativa de la Empresa, funciona bajo la supervisión directa de la Junta Directiva y se ocupa de llevar el control de los saldos bancarios, mantenerse informada de las operaciones y de la coordinación entre la Oficina de Cristóbal y la de Balboa.

Adscrito a la Gerencia existe un grupo de asesoría, compuesto por un Auditor que se encarga del adecuado comportamiento de los aspectos financieros, comerciales, de ingresos, egresos y compras de la Empresa; un Asistente Legal que atiende los problemas legales vinculados a la Empresa y está encargado de su representación legal y un Analista de Sistemas Computacionales que se ocupa de la mecanización e implementación de los sistemas de contabilidad planilla y facturación.

Bajo la supervisión de la Gerencia se encuentran el Jefe de Operaciones de Cristóbal y Balboa, la Jefa de Oficina de Balboa (denominada Secretaria Administrativa); así como la Contadora y la Secretaria de Cristóbal (denominada Secretaria de Gerencia). Los tres últimos cargos pertenecen al área administrativa.

El Departamento de Operaciones se encarga de todas las actividades comerciales y operacionales de la Empresa, el mismo se divide en dos secciones en los Puertos de Cristóbal y Balboa, éstas son: Verificación de carga y Mensajería Portuaria. La sección de Verificación de carga está compuesta por los cargos de Verificador y Tomador de tiempo.

La Jefa de Oficina de Balboa (Secretaria Administrativa) tiene bajo su supervisión una Secretaria, quien se denomina también Secretaria-Oficinista y un Mensajero Interno.

La Secretaria de Cristóbal (Secretaria de Gerencia) tiene bajo su supervisión una Mensajera Interna.

3.4.1. Organigrama.

El organigrama presentado a continuación está estructurado en base a los resultados obtenidos en la investigación, apreciándose algunas variantes en relación con el establecido por la Empresa.

FIGURA 2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA NACIONAL DE SERVICIOS PORTUARIOS, S.A



Fuente: datos derivados del Análisis de Puestos. Configuración hecha por la autora de la investigación. Licda. Ruth Ortiz.

En el organigrama podemos apreciar variantes en relación con la denominación de los cargos de Jefe de Oficina de Balboa, Secretarias de Cristóbal y de Balboa y Personal Operativo; los cuales aparecen como Secretaria Administrativa, Secretaria de Gerencia, Secretaria-Oficinista y Verificador, respectivamente.

La sección de Verificación de Cristóbal, a diferencia de Balboa, contiene dos cargos: Verificador y Tomador de Tiempo.

Por último se muestra un cambio en cuanto al nivel en el que aparece el Jefe de Operaciones, es decir, por debajo de la Gerencia pero arriba del resto de los cargos administrativos, indicando con ello que posee un mayor nivel de autoridad y responsabilidad del que le fue asignado inicialmente.

3.5. Funciones por Departamentos.

El Departamento Administrativo se encarga de vigilar que los trabajos, controles y todo lo relativo con el buen funcionamiento de la Empresa se realice de forma correcta, ordenada y con la mayor eficiencia posible, para el mejor rendimiento y productividad de las labores correspondientes.

Contribuye al funcionamiento del Departamento de Operaciones como vigilante de que cada empleado cumpla con la responsabilidad que se le ha asignado en cada trabajo, que reporte su tiempo laborado de forma correcta, mediante los métodos previamente establecidos y lo más rápidamente posible. Lo anterior, permitirá al personal, que de forma continua y efectiva, pueda facturar lo trabajado y realizar los pagos respectivos en el día asignado.

Adicionalmente, el Departamento Administrativo es vigilante de que el trabajador sea el propio custodio de los aparejos que utiliza para efectuar su labor y les reitera que los mismos les son entregados para su seguridad, durante el desempeño de sus tareas.

En el Departamento de Operaciones las asignaciones del personal a las distintas tareas se realiza de la siguiente forma:

En la mensajería portuaria:

1. El representante de la Agencia Naviera llama a la oficina y solicita al Jefe de Operaciones el personal que requiere, indicando cual es la tarea que desea que se realice y especificando la hora en que el empleado debe llevar a cabo su

ejecución. Inclusive, en algunas ocasiones, el Agente Naviero hace la solicitud del personal con nombre propio.

2. En la mayoría de las ocasiones los Mensajeros Portuarios coordinan directamente con los Agentes Navieros los trabajos, ya sea que se les llame por teléfono o que se mantengan en sus oficinas.

En la verificación de carga:

Las asignaciones, se realizan a la entrada del muelle y el número de empleados depende del personal que requiera la operación. Esta asignación, que es realizada por el Jefe de Operaciones en Cristóbal, se da a través de una lista rotativa; por un lado rotan los Verificadores y por el otro los Tomadores de Tiempo. En el puerto de Balboa las asignaciones del personal de verificación se realizan un día antes de ser trabajado el barco, tomando en cuenta, principalmente, la preferencia del cliente, se elabora una lista y se coloca en lugar visible.

El Departamento de Operaciones es el encargado de realizar los trabajos, el cobro lo realiza el Departamento Administrativo. Los Mensajeros Portuarios preparan un borrador para la facturación de los trabajos de mensajería, los cuales se pueden realizar en una de dos formas:

1. El Mensajero Portuario elabora un borrador en el que incluye el nombre de la Agencia Naviera, el nombre del buque, el de la persona que autorizó el trabajo, la fecha, el tiempo utilizado en la labor y una breve descripción del trabajo realizado. Este borrador lo recibe la Secretaria y lo transcribe en el formulario establecido para tal fin. El formulario está diseñado de tal forma que, además de servir de

facturación es utilizado para el cómputo de las horas trabajadas por el empleado y para efectos de su pago.

2. El Agente Naviero que solicita el servicio le prepara la parte superior del formulario, indicando los nombres del barco, de la Agencia Naviera y del empleado que realiza el trabajo, además de la fecha y el horario en que se realiza el mismo. Este formulario es entonces remitido a la oficina de la Empresa Nacional de Servicios Portuarios, con el fin de que el costo por el servicio sea calculado y presentado en forma de factura.

En el caso de la verificación de carga, el Tomador de Tiempo encargado en las operaciones de un buque, mediante un formulario, reporta el tiempo trabajado en un determinado buque y en este formulario nombra los empleados que laboraron con él. Al igual que en el caso de la mensajería, el formulario tiene las funciones de servir para la facturación y para la planilla.

El Jefe de Operaciones mantiene informado al Departamento de Administración, a través de autorizaciones de vacaciones, incapacidades, licencias sin sueldo y permisos del movimiento del personal; adicionalmente, cualquier reclamo en el cálculo de los sueldos por parte del personal administrativo debe ser canalizado a través de él, quien se sirve de los servicios de secretariado y contabilidad para llevar a cabo sus funciones.

3.6. Disposiciones Jurídicas que Regulan las Operaciones.

Las operaciones de la Empresa se encuentran reguladas mediante su propio Reglamento Interno¹⁶, la Ley No. 34 del 26 de septiembre de 1979 y el Código de Trabajo (1995).

El primero, determina las normas y provisiones internas que se establecen para la ejecución de las tareas o la prestación de servicios y las reglas de conducta que deben observar las partes en la relación de trabajo. Estos aspectos están comprendidos en un capítulo, 51 artículos y anexo, un Manual de Higiene y Seguridad.

La segunda, unifica la terminología utilizada regularmente en los puertos, reglamenta todas las labores portuarias, establece normas sobre las condiciones en que deben laborar los trabajadores, su seguridad deberes y derechos; todo esto comprendido en 6 capítulos y 53 artículos.

Por último, el Código de Trabajo, que presenta un grupo de leyes que regula las relaciones obrero patronales, constituye la base de los documentos anteriores.

¹⁶ Walter Durling, Consultants & Counsellors Inc. Reglamento Interno de Trabajo de Nacional de Servicios Portuarios, S.A. Normas de Higiene y Seguridad Industrial. 1993, Págs 1- 39.

3.7. Administración de Recursos Humanos.

La Empresa Nacional de Servicios Portuarios no ha tenido, ni cuenta actualmente con un Departamento o Jefe de Personal que lleve a cabo las funciones concernientes a la administración de los recursos humanos.

Funciones como las de reclutamiento y selección de personal, administración de planes de incentivos, programas de seguridad y de capacitación y las negociaciones laborales, han sido llevadas a cabo por el Gerente y el Jefe de Operaciones de forma limitada y sin que existan planes ni procedimientos formalmente establecidos al respecto.

3.7.1. Determinación de Necesidades de Recursos Humanos.

Tradicionalmente, las necesidades de recursos humanos de la Empresa se han determinado de acuerdo al volumen de trabajo, es decir, cuando éste aumenta en cantidad (hay mayor demanda de los servicios), se contrata más personal.

En la actualidad, debido a la merma en las actividades de verificación, el personal en esa sección excede las necesidades, por lo tanto, no se contrata a nadie más.

El número de Mensajeros Portuarios se ha mantenido, se reemplazan cuando existe una merma por despido. La cantidad de empleados con que cuenta la Empresa en estos momentos, se considera la apropiada debido al volumen de mensajería que se mantiene actualmente.

3.7.2. Obtención de Recursos Humanos.

Esporádicamente se presentan a la oficina personas que han sido recomendadas o no y presentan su curriculum u hoja de vida, que permanece en los archivos de la Empresa, independientemente de que se realice un contrato o no. En algunas ocasiones, los interesados son dirigidos a la Empresa por trabajadores internos, o bien, orientados externamente por el tipo de trabajo que se realiza. Sin embargo, no se exigen requisitos específicos para las personas que estén interesadas en desempeñar un cargo determinado.

3.7.3. Selección de Personal.

Realmente, la mayoría del personal con que cuenta la Empresa ha sido recomendado por los clientes, aunque ahora se procura ser más selectivos y al menos se realiza una entrevista de trabajo con el fin de determinar su motivación. En otras palabras, la selección del personal ha sido entre candidatos externos a la Empresa y recomendados.

Podemos decir, que hasta la fecha no existe procedimiento ni ordenamiento para la selección de los recursos humanos, ni en el servicio administrativo ni en el que se presta a las agencias.

Una vez escogido el personal se le indica la mecánica de trabajo en los dos primeros días, aquellas cosas de las que debe estar pendiente para que las tareas

no se queden sin realizar; lo demás, relacionado con la previsión y destreza le corresponde al trabajador.

Internamente no se realizan ascensos a puestos de supervisión o jefatura, ya que en la Empresa no hay gran movilidad interna de los trabajadores; aquel que se le contrata con un fin, por lo general sigue en ese puesto, salvo contadas ocasiones, en donde la decisión de cada caso depende de la autoridad en cada departamento. Si es de operaciones la decisión correspondería al Jefe de Operaciones y si es administrativa el resolución estaría dada por el Gerente.

Por otro lado, no se utilizan instrumentos de selección, puesto que no se poseen. No obstante, los resultados obtenidos mediante el Análisis de Puestos, contenidos en la Descripción y el Perfil de Puestos, permiten crear de un documento que debe presidir el proceso de selección de personal; este es, el Formulario Solicitud de Empleo.

3.7.3.1. Formulario de Solicitud de Empleo.

Varios autores, entre ellos Schultz (1985), Dessler (1991) y Strauss y Sayles (1991), coinciden en que el Formulario de Solicitud de Empleo es un medio de registrar información biográfica, revela la educación, antecedentes laborales y los puntos débiles y fuertes del candidato.

Aunque pueden existir diferentes modelos de formulario, lo básico es que las empresas tengan a su disposición aquel que permita obtener los datos esenciales

del candidato para determinar si reúne o no los requisitos para el cargo.; sin embargo la Empresa Nacional de Servicios Portuarios no cuenta con ninguno.

3.7.3.2. Pruebas Psicológicas.

Mediante el análisis del Perfil de Puestos, se infiere la necesidad de utilizar otros instrumentos, además del Formulario de Solicitud de Empleo, que permitan determinar si el candidato posee las características requeridas para el cargo.

Esas características podrán ser medidas mediante las pruebas psicológicas, que deben ser seleccionadas en función de las especificaciones del puesto.

Las pruebas psicológicas se han desarrollado con el propósito de encontrar medios más objetivos de medir las cualidades de los aspirantes a empleo. Generalmente se utilizan en una batería de pruebas, que contiene una combinación de test cuyo propósito es potenciar la validez de la característica medida. Al respecto Howell (1979), Blum y Naylor (1983) y Schultz (1985) concuerdan en su definición como a continuación lo describimos.

Las pruebas de Inteligencia: se han utilizado para seleccionar candidatos para empleos manuales y ejecutivos, para predecir los candidatos que permanecerán en el puesto, para otorgar ascensos, para saber que personas serán productivas y para decidir quienes aprovecharán los programas de capacitación.

Las pruebas de personalidad: se utilizan para medir aspectos básicos del aspirante como la introversión, la estabilidad y la motivación. Algunas de las pruebas de personalidad son proyectivas, en ellas se utilizan estímulos ambiguos

en cuya interpretación, la persona proyecta sus propias actitudes emocionales e ideas sobre la vida.

Las pruebas de aptitudes e Intereses: las de aptitudes miden la productividad potencial del trabajador, en tanto que los intereses miden su potencial moral.

3.7.3.3. Entrevistas.

Las entrevistas ofrecen la oportunidad de conocer personalmente al candidato y formular preguntas de una manera que no es posible mediante las pruebas. Permiten formular juicios sobre el entusiasmo e inteligencia del candidato y sirven también para evaluar aspectos subjetivos de la persona. Ella depende de la forma en que se realiza.

Como se ha mencionado anteriormente, es el único instrumento utilizado por la Empresa para seleccionar el personal.

3.7.3.4. Exámenes Físicos.

Los exámenes físicos no siempre son requeridos, sin embargo, el Reglamento Interno de la Empresa, en su Artículo 31 señala, que los mismos pueden ser solicitados cuando exista duda sobre el estado de salud del empleado. Durling (1993). Por otra parte, considerando que en el cargo de Mensajero Portuario, uno de los requisitos es mantener un adecuado estado de salud debido a los riesgos que implica el trabajo al aire libre, el examen de salud, que actualmente

no se solicita podría ser considerado como parte del proceso final de selección antes de contratar al candidato elegido.

3.8. Análisis del Sistema de Capacitación.

La Empresa Nacional de Servicios Portuarios no posee los mecanismos para realizar la determinación de necesidades de capacitación y hasta el momento no se ofrece ningún tipo de adiestramiento a los empleados en cargos operativos, no obstante, cursos de computación han sido impartidos al personal de cargos administrativos.

El Jefe de Operaciones ha expresado la necesidad de que se determinen cursos básicos de capacitación que permitan mejorar la calidad del servicio que se ofrece.

Como resultado de la descripción de cargos se ha podido constatar, que se precisa de cursos de capacitación en todos los cargos, tal como se muestran en el próximo cuadro.

CUADRO CV. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

| CARGO | CURSO 1 | CURSO 2 | CURSO 3 | CURSO 4 |
|----------------------------------|-------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------|----------------|
| Gerente | Administración | Finanzas | Auditoría | Computación |
| Jefe de operaciones | Ley Laboral | Actividades marítimas | Relaciones Humanas | |
| Secretaria Administrativa | Estados Financieros | Control interno y manejo de personal | Contabilidad avanzada y sistemas bancarios | Computación |
| Secretaria de Gerencia | Programas Computacionales | | | |
| Contadora | Legislación Laboral | | | |
| Secretaria/Oficinista | Archivos | Relaciones Interpersonales | | |
| Mensajero Interno | Manejo de Máquinas de oficina | | | |
| Tomador de Tiempo | Verificación | | | |
| Verificador | Verificación | | | |
| Mensajero Portuario | Amarre de sogas y cables | | | |

Fuente: Datos obtenidos mediante el Análisis de Puestos. Configuración del cuadro: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Como se puede observar en el cuadro, en el Departamento Administrativo se requiere de cursos computacionales para los cargos de Gerente y Secretarias, en el resto de los cargos se mencionan algunos que son específicos para los mismos.

3.9. Análisis de la Delegación de Autoridad y Comunicación.

A diferencia de otras empresas más grandes, en la Empresa Nacional de Servicios Portuarios no existe un método de evaluación del desempeño ni de clasificación de puestos y tampoco hay un sistema de ascensos.

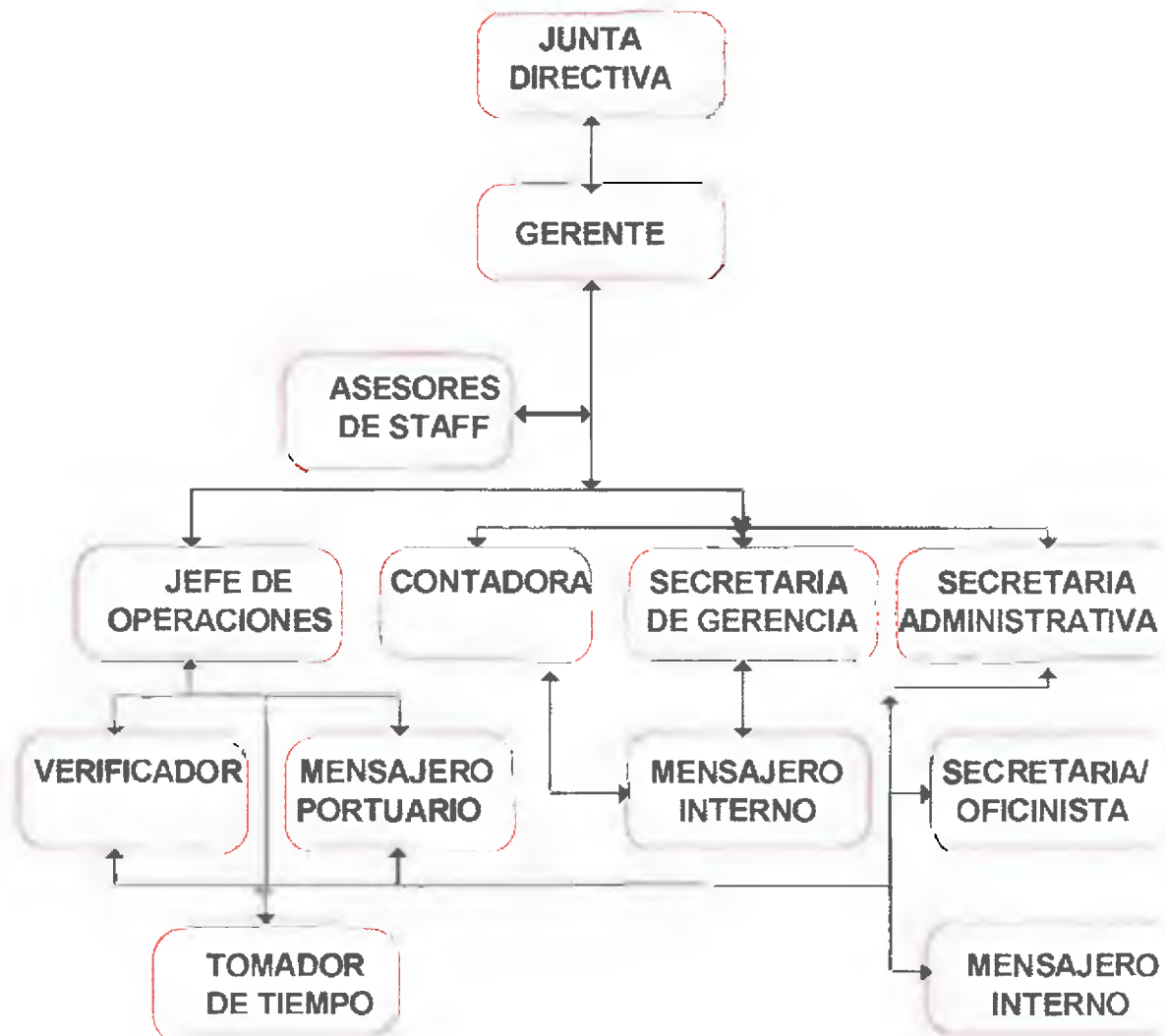
Debido al hecho de que la Empresa está básicamente formada por dos departamentos, la autoridad está representada principalmente en la persona del Gerente, quien delega la responsabilidad del Departamento de Operaciones en el Jefe del mismo.

A nivel del personal de operaciones no existe la figura del supervisor, propiamente dicha; sin embargo, de manera informal, uno de los empleados es designado para cumplir con dicha responsabilidad, cuando se realizan labores de grupo.

La comunicación básicamente es de tipo verbal, en tiempos más recientes se ha establecido el método de colocar los memorándums en los tableros de anuncios.

De acuerdo a la estructura previamente determinada, la comunicación de tipo vertical se realiza mediante los niveles adecuados, que son pocos, así como entre el de las áreas de operaciones y de administración. Tal como se muestra en el flujograma que presentamos a continuación, existe también comunicación entre el personal de los mismos niveles.

FIGURA 3. FLUJOGRAMA DE COMUNICACIÓN



Fuente: Datos obtenidos mediante el Análisis del Puesto. Configuración del flujograma: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Como podemos observar, la comunicación en sentido vertical se da:

1. Entre el Gerente, el Jefe de Operaciones, las Secretarias y la Contadora.
2. Entre el Jefe de Operaciones, las Secretarias, la Contadora y el personal de operaciones.
3. En Balboa, entre la Secretaria Administrativa, la Oficinista y el Mensajero Interno.
4. En Cristóbal, entre la Secretaria de Gerencia y el Mensajero Interno; entre éste y la Contadora.
5. Entre los Operadores Portuarios y la Secretaria Administrativa.

En sentido horizontal la comunicación es:

1. Entre la Secretaria Administrativa, la Secretaria de Gerencia y la Contadora.
2. Entre Verificadores y Mensajeros Portuarios, además, en Cristóbal, entre éstos y los Tomadores de Tiempo.

3.10. Análisis de Flujo de Trabajo.

En la verificación el flujo es reducido por la salida de muchas navieras hacia Manzanillo; en cuanto a la mensajería portuaria, el flujo es principalmente diurno, sin embargo, debido a que el Canal opera 24 horas al día, en ocasiones hay movimiento durante todo ese período, pero eso va a depender de los barcos.

3.11. Análisis de Controles.

El control es descrito por Chiavenato (op. cit.) como un procedimiento sistemático que mantiene un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total. El mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones considerados como normales y permite la debida regulación del proceso.

En los siguientes dos puntos indicaremos lo relativo a controles de asistencia y equipo con que cuenta la Empresa.

3.11.1. Control de Asistencia.

Actualmente no existen controles de asistencia formales en el Departamento Administrativo, se ha establecido un control no formal, como lo es la verificación visual de que la persona llegó.

En la mensajería portuaria tampoco existe control de asistencia, mientras que en la verificación se realiza mediante la lista de rotación de los empleados, que es utilizada para asignar las tareas en un orden específico. La lista de rotación permite saber si el empleado se encontraba presente en el momento en que le correspondía realizar un turno, de no estarlo su asignación se pasa por alto, pudiendo distinguir el número de ausencias o la asistencia del mismo.

Se ha observado, que con la disminución de la demanda de los servicios de verificación, se han reducido las horas de trabajo y ha aumentado el número de incapacidades presentadas por los empleados.

Se cree que en algunos casos, los empleados que han visto reducidos sus ingresos substancialmente, se ausentan y presentan incapacidades mediante certificaciones médicas, que tienen el propósito de aumentar el ingreso que reciben bisemanalmente, lo que ha llevado a tratar de comprobar la legitimidad de las mismas.

Como ejemplo de lo planteado, presentamos a continuación cuadros que muestran el número de ausencias mensuales durante el año 1996, tanto del personal operativo de Cristóbal como de Balboa.

CUADRO CVI. AUSENCIAS CON CERTIFICADO MEDICO EN 1996.

| MES | ENE. | FEB. | MAR. | ABR. | MAY. | JUN. | JUL. | AGO. | SEP. | OCT. | NOV. | DIC. | TOTA- LES | PROME- DIO |
|---------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|--------------|---------------|
| N.E.C. | 5 | 3 | 3 | 2 | 7 | 6 | 5 | 6 | 9 | 9 | 5 | 16 | 62 | 5.17 |
| N.H.C. | 73 | 18 | 56 | 16 | 67 | 62 | 48 | 90 | 174 | 136 | 40 | 16 | 796 | 66.33 |
| N.E.B. | 8 | 6 | 6 | 6 | 4 | 10 | 7 | 4 | 7 | 4 | 6 | 3 | 71 | 5.92 |
| N.H.B. | 144 | 92 | 80 | 108 | 72 | 248 | 200 | 112 | 176 | 256 | 88 | 40 | 1616 | 134.66 |

Fuente: Nacional de Servicios Portuarios, S.A. Configuración del Cuadro. la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

N.E.C. = Número de Empleados de Cristóbal
 N.H.C. = Número de horas de Cristóbal
 N.E.B. = Número de Empleados de Balboa
 N.H.B. = Número de horas de Balboa

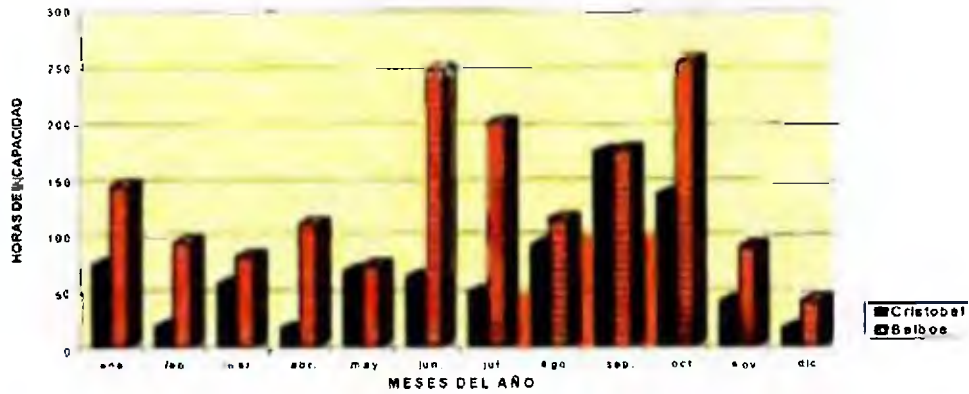
El análisis del cuadro CVI nos indica que en Cristóbal un promedio de 5.17 empleados al mes, presentaron certificaciones médicas de incapacidad en 1996, mientras que en Balboa lo hicieron en promedio 5.92; hemos tomando en consideración que a inicios de ese año había un total de 23 operadores, entre Verificadores y Mensajeros Portuarios, en la oficina de Balboa.

Por otra parte, el promedio en horas de incapacidad por mes en Cristóbal es de 66.33 y en Balboa 134.66, lo cual, permite apreciar en la última un marcado incremento de 50.74%, en horas pagadas por incapacidades en comparación con la primera.

Resulta significativo observar, que en Cristóbal el promedio de empleados que se ausentan mensualmente con incapacidades médicas, corresponde aproximadamente, al 12.02% de todo el personal operativo que allí laboraba desde el inicio del año 1996 y en Balboa es de 25.73%. más de la cuarta parte del total de la población.

Del total de 23 operadores que laboraron el año 1996 en Balboa, nueve de ellos (39.13%) se ausentaron por más de 10 días; en Cristóbal ninguno sobrepasó esta cantidad. Podemos ver estos valores representados en las siguientes gráficas, desde la figura cuatro a la siete.

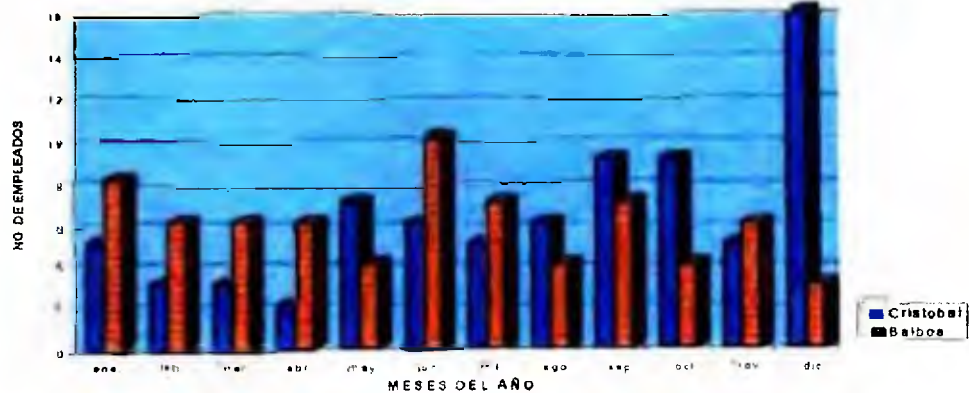
FIGURA 4 GRÁFICA COMPARATIVA DE LAS HORAS DE INCAPACIDAD EN CRISTOBAL Y BALBOA EN EL AÑO 1996



Fuente: Nacional de Servicios Portuarios, S.A. Configuración de la gráfica: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Se puede observar lo elevado de las horas de incapacidad de Balboa en relación con Cristóbal

FIGURA 5 GRÁFICA COMPARATIVA DE LOS EMPLEADOS DE CRISTOBAL Y BALBOA QUE PRESENTAN INCAPACIDADES EN 1996.



Fuente: Nacional de Servicios Portuarios, S.A. Configuración de la gráfica: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Debido a que la población en Cristóbal es mayor que en Balboa, parece que más empleados se incapacitaron en la sede, sin embargo, proporcionalmente es lo contrario.

FIGURA 6. GRAFICA COMPARATIVA DE LAS HORAS DE INCAPACIDAD EN CRISTOBAL Y BALBOA EN 1996



Fuente: Nacional de Servicios Portuarios, S.A. Configuración de la gráfica: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Como hemos podido observar en la gráfica un 67% de horas de incapacidad corresponden a los Operadores Portuarios de Balboa.

FIGURA 7. GRAFICA COMPARATIVA DEL NUMERO DE EMPLEADOS EN CRISTOBAL Y BALBOA QUE PRESENTAN INCAPACIDADES EN 1996.



Fuente: Nacional de Servicios Portuarios, S.A. Configuración de la gráfica: la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Tal como se señaló en la gráfica 5, aquí se aprecia un mayor número de empleados que se incapacitaron en Balboa, proporcionalmente.

3.11.2. Control de Equipo y Materiales.

Los controles de materiales no son eficientes, se realizan inspecciones muy esporádicamente, más bien, el Jefe de Operaciones se entera de lo que hace falta por los mismos empleados (ejemplo: a fulano se le fue al agua tal cosa). En cuanto a los implementos de seguridad (casco, botas, guantes, salvavidas, chalecos refractarios), se les solicita que firmen la recepción del artículo para verificar que no hay abuso.

3.12. Análisis de Incentivos.

La Empresa no ofrece incentivos producto de un estudio de evaluación del desempeño por carecer de tal sistema, no obstante, lo que podría calificarse como tal lo constituye un bono, por iguales cantidades, que es entregado a los empleados como un regalo de fin de año. Para el mismo no se toma en cuenta la cantidad de horas/ hombre trabajadas por cada empleado (su rendimiento), por lo que quienes han recibido mayores ingresos en el año, por mayor cantidad de horas trabajadas, reciben bonos iguales que los demás.

3.13. Análisis de Proceso y Cargas de Trabajo.

Los métodos utilizados para realizar los trabajos han variado poco desde el inicio de labores de la Empresa.

Del trabajo de verificación de carga se ha derivado un puesto especializado en la toma del tiempo de maniobra de los barcos, en Cristóbal.

Por otro lado, la alta demanda del servicio de verificación, en tiempos pasados, llevó a incrementar el número de empleados que desempeñaban esa labor. Hoy en día, la reducción en la demanda del servicio de verificación, produce una sobrecarga de personal que tiene que compartir un reducido número de tareas.

Paralelamente, se incrementa la demanda del servicio de mensajería portuaria, inclinando a la Empresa hacia una mayor prestación del mismo.

En Cristóbal, se han presentado mayores dificultades al respecto de reorientar sus actividades, debido a que los puestos del personal operativo se encuentran bien definidos; es decir, que los Verificadores raramente realizan la función de Tomadores de Tiempo o Mensajeros Portuarios y viceversa.

Sin embargo, en Balboa, un mismo empleado puede realizar las funciones de Verificador o Mensajero Portuario.

Un aspecto relevante en la nueva orientación de la Empresa, ha sido el hecho de que la misma, realizaba en sus inicios y hasta un par de años antes, aproximadamente el 70% del total de los trabajos de mensajería portuaria y el 30% era ejecutado por trabajadores informales. En la actualidad, ha surgido una competencia formalmente establecida, perdiendo la Empresa Nacional de Servicios Portuarios, el liderazgo que había mantenido hasta entonces.

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos mediante el estudio realizado, nos llevan a considerar la necesidad de que este capítulo de discusión de los resultados, preceda al de nuestra Propuesta de Modificación de la Estructura de la Empresa, pues permitirá comprender los análisis que nos conducirán a ella.

Para encaminar la discusión, enumeraremos los resultados de la investigación estableciendo sus relaciones y enfatizando los aspectos de mayor relevancia.

1. Inicialmente, el Análisis de Puestos nos permitió observar que no hay uniformidad en cuanto a la denominación de algunos cargos administrativos.

Los resultados sugerían que podía existir un desconocimiento, inconformidad o confusión con respecto al nombre del cargo al cual fue asignada la persona. Sin embargo, los empleados manifestaron sentirse mejor identificados con los nombres que ellos mismos le asignan a sus cargos y que creen corresponden más con sus funciones.

Al revisar las funciones de cada caso creemos que vale la pena analizar dichos cambios en base a las siguientes consideraciones:

a. Jefa de Oficina: esa denominación respondía a que, anteriormente, la persona que desempeña el cargo tenía bajo su responsabilidad el personal

administrativo y de operaciones de la Oficina de Balboa, pero desde hace 2 años, cuando fue nombrado el Jefe de Operaciones, la mayor responsabilidad de la misma recayó en él, sobre todo en lo referente a las operaciones. Por consiguiente, el título de Secretaria Administrativa estaría más acorde con las funciones que actualmente se realizan y que implican coordinación y administración de recursos.

b. Secretaria: es una denominación utilizada para dos cargos diferentes, uno con funciones más generales y elementales que se realiza en Balboa y otro con funciones más específicas y de mayor responsabilidad, en Cristóbal. La primera, que realiza labores generales de oficina, se denomina Secretaria-Oficinista y la segunda, que ejecuta muchas relacionadas con la Gerencia, se designa como Secretaria de Gerencia.

Estas particularidades en las funciones de los cargos, nos llevan a pensar en la necesidad de adecuar los títulos a ellas.

2. Aunque la Secretaria de Gerencia tiene funciones muy específicas de su cargo, también encontramos que realiza otras compartidas con la Contadora, lo que nos indica que no existe una clara diferenciación entre algunas de las tareas de una y otra; como lo son por ejemplo, las relativas a la confección de la planilla, el manejo de la caja menuda, las facturaciones y la presentación de los estados de cuenta.

Basados en los planteamientos de Chiavenato (op. cit.) sobre la Teoría de la Inequidad en que hace referencia a la justicia distributiva en la relación de intercambio, sabemos que está falta de delimitación en cuanto a las tareas

especializadas de cada cargo, conllevan dificultades en las relaciones laborales y pueden estar afectando funciones básicas de la Empresa.

Es importante considerar que la situación planteada se puede deber a que, si los individuos perciben que existe una desigualdad (en cualquiera de los cargos) tratarán de luchar por lo que consideran justo y equitativo. Comparan la suma de su aporte con lo que aportan y producen los demás, si perciben que hay desigualdad, esto constituiría un motivo de insatisfacción que puede ser manifestado en forma de ira o, de obtener una recompensa superior, se puede producir un sentimiento de culpa (de que recibe más de lo que merece).

La Teoría de la Equidad, según explica Nash (1991), sostiene que las personas que se consideran insuficientemente recompensadas producen más cantidad que calidad, sin embargo, las que reciben más de lo que merecen, mejoran la calidad de lo que producen pero no la cantidad, la cual puede ser estable e incluso disminuir.

En otras palabras, se considera una necesidad el que las tareas de ambos cargos se establezcan y delimiten claramente con el propósito de reducir y de ser posible, eliminar por completo, cualquier tipo de fricciones que puedan existir entre el personal; además creemos que esto fomentaría un sentimiento de satisfacción que llevaría a una mejora en el rendimiento.

3. Hemos podido determinar que se ha dado una modificación de hecho en la estructura de la Empresa que, aunque no ha sido plasmada en el organigrama de

la misma, ha permitido adecuar las funciones de los Verificadores, derivando de ellos a los Tomadores de Tiempo (que se encuentran en la sede de Cristóbal); los mismos tienen asignaciones específicas a su cargo.

Esa división de funciones resultaba adecuada cuando la demanda de los servicios de verificación de carga era mayor que la de mensajería; sin embargo, ahora que la relación es inversa, el poco trabajo disponible se distribuye entre muchos operadores. Como consecuencia, en Cristóbal, los Verificadores y Tomadores de Tiempo, registran pocas horas trabajadas, en relación al tiempo que proporcionalmente marca el personal operativo de Balboa. Esto es porque en Balboa hay un número menor de verificadores que realizan ambas funciones (verificación de carga y toma del tiempo de demora del barco), de manera que tienen mayores posibilidades de registrar horas trabajadas, realizando una u otra labor.

Evidentemente, no existe unificación entre las funciones de los Verificadores de Cristóbal y Balboa, puesto que las de los últimos son más completas y por consiguiente también requieren de menos unidades, permitiendo una mejor distribución del trabajo.

En este sentido, podemos estudiar la conveniencia de concentrar en un solo cargo a los Verificadores y Tomadores de Tiempo de Cristóbal, reducir el personal y capacitarlos en todas las tareas de verificación, a fin de lograr la versatilidad de los

mismos. Además, considerar la opción de reforzar, con parte de ese personal, la mensajería portuaria.

De forma general podemos señalar que la estructura, que inicialmente muestra la existencia de dos departamentos, es correcta y que requiere de muy pocas variantes, por otra parte, las funciones de los cargos de Verificadores y Mensajeros Portuarios están claramente definidas.

4. El hecho de que el personal operativo de Cristóbal registre un menor número de horas trabajadas, lo lleva consecuentemente, a obtener un menor ingreso económico que desincentiva al trabajador y que lo dirige a tratar de justificar algunas horas no trabajadas, con lo que puede obtener algún tipo de remuneración.

Si los empleados presentan una incapacidad, un día en que probablemente no hubiesen registrado horas de trabajo, el tiempo se les paga como tal.

La irregularidad existente en el aumento de ausencias certificadas médicamente, no se da sólo en la oficina de Cristóbal, también se registra en Balboa con un mayor incremento; sin embargo, en ésta última se presenta también un mayor número de horas trabajadas por operador, debido a que el trabajo se distribuye entre una menor cantidad de empleados.

La revisión detallada de las ausencias presentadas mediante certificaciones médicas, también nos permitió apreciar la reincidencia de ciertos empleados, en la primera y segunda bisemana de un mismo mes y en uno o dos meses consecutivos, por lo que no se puede señalar que se trate de un comportamiento generalizado.

Lo que sí resulta significativo y a la vez preocupante para el Empresa, es que si la misma debe pagar al trabajador el 50% del dinero que recibe de parte de la Agencia Naviera por los servicios prestados y (en un ejemplo un poco extremo) un empleado trabaja cinco días y se incapacita otros cinco, aquella no percibiría el 50% en ingresos por el trabajo realizado por ese empleado durante esa bisemana, pues estaría pagando los últimos días con lo que representaba su ganancia.

El alto porcentaje en ausencias certificadas médicamente, podría obedecer a

a. Una reducción en la supervisión directa del Jefe de Operaciones, quien al iniciar el año 1996 permanecía cuatro de cinco días en Balboa que luego pasaron a ser tres de cinco y al final uno de cuatro.

b. La tendencia por parte de algunos empleados a utilizar el total o la mayor parte del número de días que han sido establecidos para tal fin en el Código de Trabajo.

c. Algunos empleados se orientan a imitar patrones de conducta inadecuados de otros compañeros.

En estudios realizados en el área de la psicología del comportamiento organizacional y de acuerdo al planteamiento esbozado por Nash (op. cit.), se ha determinado que el ausentismo aumenta cuando las personas perciben que están siendo recompensados insuficientemente. Los individuos se roban el tiempo para compensar el bajo nivel salarial; además, cuando la desigualdad salarial es

conocida en toda la Empresa se produce un ambiente de incredulidad, ira, comportamiento disociador e incluso de enfrentamiento.

Apoyándonos en los planteamientos de Muchinsky (1994) en cuanto a que el ausentismo es uno de los indicadores más comunes del rendimiento, opinamos que si se realizan cambios que produzcan incrementos en el número de horas/hombre trabajadas, se percibirán mayores ingresos económicos y es probable que se reduzcan las incapacidades.

5. Los traslados del Jefe de Operaciones de Panamá hacia Colón y viceversa, impiden de parte de éste una adecuada supervisión, porque las funciones que lleva a cabo no sólo se relacionan con la coordinación del trabajo y el desempeño del personal operativo, sino que debe resolver los problemas laborales y realizar visitas a las agencias para promover los servicios; éstas requieren parte del tiempo utilizado en la supervisión.

Los resultados del Análisis de Puestos nos permiten conocer que de 20 a 27 por ciento de los Verificadores realizan la labor de supervisión informalmente, de forma general o limitada y un 8% de los Mensajeros Portuarios lo hacen de manera general.

Se cree (por información proporcionada por el Jefe de Operaciones) que algunos Operadores, en horas nocturnas, ejecutan trabajos a título personal con menos costo, lo que representa una fuga de ingresos para la Empresa. Eso se puede subsanar mediante la supervisión directa y solicitando a las Agencias

Navieras que coordinen la prestación de servicios en horas nocturnas directamente con un Supervisor

Sabemos además, que cuando se llevan a cabo algunos trabajos se requiere que uno de los operadores sea designado para realizar la función señalada.

Esos aspectos nos permiten considerar, la necesidad de crear formalmente el cargo de Supervisor de Operaciones (que de hecho existe), ya que se lograría un control más directo y constante de la forma en que se efectúan las operaciones nocturnas.

Por otro lado, será necesario concientizar a los Supervisores de la responsabilidad moral de que los trabajos nocturnos sean canalizados a través de la Empresa y valorar la ventaja que ésta ofrecer al estar en capacidad de responder por cualquier accidente que pueda ocurrir durante la prestación del servicio.

La designación de personal como Supervisores de Operaciones actuaría como un motivador y reforzador, al considerar que en la Empresa hay trabajadores que tienen un buen nivel de asistencia, pues presentan muy pocas o ninguna ausencia durante el año, registran los mayores números de horas trabajadas y gracias a su buen desempeño, son los más solicitados por los Agentes Navieros.

La labor del Supervisor, evitaría la fuga de ingresos por trabajos realizados a título personal de algún Operador Portuario

6. Debido al hecho de que la Empresa no es muy grande y realmente no existen muchos niveles de jerarquía, pudimos observar que el flujo de la

comunicación, tanto vertical como horizontal, se da en las direcciones adecuadas, sin embargo, aun se utilizan canales informales los cuales no son muy adecuados, ya empiezan a ser desplazados para dar paso a los formales.

Como existen pocos niveles de autoridad, no se dirigen mucho a los temas de control, se hace más énfasis en la comunicación horizontal tratando de resolver los problemas y coordinando el flujo de trabajo; hay más necesidad de integración entre las partes interdependientes. De darse un énfasis en la comunicación vertical se dirigirían más hacia los temas de control.

Podemos observar, que las características antes mencionadas, son propias de una organización descentralizada de la autoridad, en donde por lo general existen menos niveles de autoridad, las unidades de trabajo se distribuyen más horizontalmente y la comunicación tiende a ser informal. En las organizaciones centralizadas existe un deseo mayor por mantener el control a través de líneas formales de autoridad. Muchinsky (op. cit.).

A pesar de que la organización parece seguir una determinada orientación, por lo general el modelo de organización de la Empresa siempre mantiene algunas características de centralización y descentralización de la autoridad.

La comunicación efectiva requiere que existan canales claramente definidos, con un contenido que tenga significación. Todos los empleados deben conocer los canales de comunicación con los que cuenta la Empresa y esto incluye también, aquellos a los que tenemos acceso mediante el uso de nuevas tecnologías.

Con respecto a ese punto, Murdick y Munson (1988) nos ilustran claramente al decir que los Sistemas de Información Administrativa organizan y seleccionan datos proporcionando los medios para generar la información deseada.

7. La administración de recursos humanos, en la Empresa Nacional de Servicios Portuanos, no obedece a una correcta estructuración: pues los procedimientos se han realizado de forma un poco empírica.

La falta de métodos para el pronóstico, obtención, selección y capacitación del personal, nos indica que existe la necesidad de establecer procedimientos adecuados a la Empresa, que incluyan la Determinación de Necesidades de Personal, un Manual de Descripción de Puestos, los Perfiles de Puestos, un método de Reclutamiento de Personal, un Formulario de Solicitud de Empleos, la Determinación de Necesidades de Capacitación y el establecimiento de normas que promuevan la formación y actualización del personal administrativo y de operaciones.

Los procedimientos que hasta el momento se han puesto en práctica, han permitido contratar algunos empleados sin experiencia, que adquieren los conocimientos en las ejecución del cargo, lo que no garantiza que esa llegue a ser buena.

Particularmente, el Análisis de Puestos señala que es necesario poseer conocimientos como Manno para trabajar como Mensajero Portuario, pero sabemos que éstos no se exigen en el momento de la contratación. En el caso de los

Verificadores, algunos de los empleados tienen estudios primarios y primer ciclo; la mayor parte, poseen bachillerato en diversas áreas.

Lo que concretamente se puede concluir de lo anterior, es que resulta esencial poseer estudios vocacionales como marino para trabajar como Mensajero Portuario y para ser Verificador, título de bachiller.

La responsabilidad, complejidad, formas de comunicación directa con el cliente y la necesidad de conocimientos específicos para el desempeño de las operaciones, requiere un nivel educativo medio, que le permita a los operadores poseer el mínimo de capacidades para la ejecución de sus labores y la solución de los problemas que se les presenten.

Una selección efectiva contribuye a incentivar el desarrollo de un mejor clima organizacional.

8. Como parte de los resultados de los Perfiles de Puestos derivados de la Descripción de los mismos, hemos enfocado los aspectos relacionados con las características requeridas para el cargo, los cuales deben ser examinados dentro del contexto de la psicología para ser medidos, por lo que se hace necesaria la aplicación de pruebas psicológicas (agrupadas en una batería de pruebas), como instrumentos adicionales de la selección. Muchinsky (op. cit).

Anteriormente las pruebas psicológicas no resultaban necesarias ya que no existía una descripción de puestos, ni requerimientos especificados.

La elección de tales pruebas, que buscan ofrecer criterios adicionales y permitir una mayor objetividad al entrevistador, están basadas en las características particulares que requiere el cargo y otros aspectos relacionados con el desempeño.

Coincidimos con Smith y Wakeley (1980), Nash (1991) y Rivera (1992), al destacar que las puntuaciones de las pruebas junto a los resultados de la entrevista y el Formulario de Solicitud de Empleo, dan una predicción de las probabilidades que tiene un aspirante seleccionado, de desempeñar con éxito el trabajo.

9 Como resultado de la exploración al respecto de la capacitación, hemos encontrado que los empleados, sienten la necesidad de ser capacitados en las áreas en donde perciben mayores deficiencias y que se relacionan directamente con su trabajo.

No se ha capacitado al personal en las tareas específicas de los cargos y no existe un programa de formación, en donde inicialmente deben ser identificados y desarrollados los objetivos del entrenamiento.

Las preferencias expresadas por los clientes, en relación a los operadores que realizan los trabajos, nos indican que es probable que éstos muestren más habilidades y/o conocimientos que otros en la ejecución de las labores. Esa desventaja aporta otro criterio para mejorar las habilidades y desempeño del trabajador mediante el adiestramiento correctivo.

Muchinsky (op. cit.) señala que un programa de formación debe:

a. Contribuir a reducir los costos de trabajo al disminuir la cantidad de tiempo para realizar las operaciones necesarias para la prestación de los servicios.

b. Reducir los costos de materiales y suministros por medio de la disminución de pérdidas por el gasto excesivo de material.

c. Reducir los costos en actividades de dirección de personal (ausentismo, accidentes, quejas, etc.).

ch. Reducir los costos de un servicio eficaz a los clientes a través de mejoras por parte de la compañía hacia ellos.

Es importante considerar, que el surgimiento de nuevas tecnologías hace necesario que el personal administrativo posea conocimientos en el uso de programas computacionales y otras técnicas que la Empresa podría solicitar como requisito previo de ingreso, pero de acuerdo a Nash (op. cit.), también podría brindarlos como una forma de mejorar la eficiencia en el trabajo o como incentivo, porque la mayoría de las personas pueden llegar a ser más productivas.

El entrenamiento refuerza las habilidades de una persona en determinada actividad, aumentando su competencia.

La capacitación además de servir para la orientación y el entrenamiento en el trabajo, también permite la adquisición de actitudes de relaciones humanas. No obstante, los aspectos antes señalados, coincidimos con Nash (sup. cit.) en que la capacitación no puede remediar todos los problemas causados por la incongruencia entre la persona y el trabajo.

10. En lo relativo a los controles, sabemos con certeza que en el área administrativa existe un control informal de tipo visual que permite saber si el empleado asistió a trabajar o no, lo que no parece presentar ningún tipo de problema debido a que el personal administrativo es escaso y mantiene un buen nivel de asistencia, pues por el hecho de ser únicos en cada cargo, su inasistencia masiva, afectaría notoriamente las funciones empresariales.

En cuanto al personal operativo, la lista de rotación, las hojas de registro del tiempo trabajado y de operación del personal, permiten llevar un control del empleado que se mantiene trabajando con cierta periodicidad y constancia.

Se podría explorar otro mecanismo que conduzca a la simplificación de la labor, como lo es la creación de un formulario en el que el Operador anote los detalles del trabajo realizado, el cual permita hacer los cálculos contables directamente para ser utilizado como una factura (con la cantidad de copias necesarias) y crear un sistema de registros computarizados.

Existe, por parte de los Agentes Navieros, un control del servicio recibido del operador portuario, que ayuda a llevar el registro de horas trabajadas; pero aquellos también determinan sus preferencias al solicitar a quienes les resultan más eficientes en la prestación del mismo, lo que conduce a que el personal más cotizado registre un mayor número de horas trabajadas.

Por otra parte, conocemos de forma concreta la no existencia de un formulario que permita un inventario y el control de los materiales que posee la

Empresa y que utilizan los operadores, pero el análisis de puestos propicia la creación de uno en base a los requisitos planteados, que está dirigido a dar cumplimiento a tales propósitos.

11. Generalmente los planes de incentivos tienden a mejorar el desempeño de las personas, pues de éste depende su remuneración. Desde el punto de vista psicológico es más lógico y más eficaz en la práctica y estimula la productividad en todos los niveles de la organización, produciendo aumentos comunes de productividad de un 20%. Nash (op. cit.)

Con base en lo anteriormente expuesto, de los resultados de la investigación, podemos inferir que no se incentiva el desempeño de los empleados. Los bonos de fin de año pueden ser percibidos por muchos operadores, como una compensación por el sólo hecho de permanecer en la Empresa, ya que todos los reciben por igual cantidad.

Es probable que para aquellos empleados que tienen un mayor y mejor desempeño reflejado en mayor cantidad de horas/hombre trabajadas, los bonos no produzcan cambios significativos, sobre todo si ellos funcionan en base a motivaciones intrínsecas como lo son: el logro, la responsabilidad, el progreso y otros elementos del trabajo mismo.

En este sentido es preciso que se planteen verdaderos motivadores para unos y recompensas para otros.

12. Cuando analizamos las tareas de los Mensajeros Portuarios, durante el Análisis de Puestos, pudimos observar que los mismos realizaban una actividad, que no siendo una de las principales para ellos, implica que la Empresa se desenvuelve tímidamente en funciones que pueden llegar a ser mejor explotadas. Nos referimos a la estiba y desestiba de los contenedores.

Por otra parte, el manejo de carga, que es realizado por un 22% de los Mensajeros Portuarios, puede representar una alternativa económica si el servicio se ofrece como una de las funciones principales de la Empresa. Naturalmente que significaría la contratación de más personal y trabajar en la promoción y venta del servicio.

Asimismo, se puede considerar extender los servicios de mensajería a las naves con el transporte de mercancía desde el Aeropuerto Internacional de Tocumen, lo cual también requeriría contratar más personal.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA

PROPUESTA DE MODIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA

Hemos llegado a una de las fases más relevantes en nuestro trabajo de investigación, en donde la meta está encaminada al establecimiento de un plan de reorganización mediante el conocimiento del crecimiento de la Empresa y sus complejidades.

Objetivo General:

La propuesta de modificación de la estructura, busca aumentar la eficiencia de los servicios de verificación de carga y mensajería portuaria que presta la Empresa Nacional de Servicios portuarios, S.A., incrementando el desarrollo de las labores y obteniendo un rendimiento adecuado a través del aprovechamiento máximo de los recursos materiales y humanos.

Objetivos Específicos:

1. Definir de forma exacta las líneas de autoridad y responsabilidad, además de evitar la excesiva descentralización de funciones, tratando de que el número de niveles de autoridad se mantenga al mínimo y que la organización se estructure de la manera más sencilla posible.
2. Realizar una mejor distribución de las funciones que se desarrollan dentro de la Empresa para evitar la duplicidad de actividades, las cargas de trabajo desproporcionadas, el tiempo ocioso o que existan funciones de las que nadie se hace responsable.

3. Lograr una comunicación más efectiva a nivel de toda la organización para que las personas ejecuten su trabajo eficazmente y cooperen con otros, obteniendo por sí mismos la satisfacción de haber cumplido.
4. Establecer nuevos controles de recursos humanos y materiales.
5. Propiciar el mayor control de las actividades que se desarrollen analizando la información, valorándola y aplicando correctivos convenientes.
6. Determinar incentivos que estimulen a los trabajadores a aumentar el nivel de horas/hombre trabajadas, eliminando el alto grado de ausentismo y reduciendo los pagos por incapacidades.
7. Reducir las fricciones entre el personal mediante canales adecuados de comunicación que propicien las buenas relaciones laborales.
8. Establecer un método de selección de personal que permita contratar a los sujetos idóneos para cada cargo.
9. Determinar las necesidades de capacitación que permitan adiestrar a los empleados en los conocimientos y destrezas necesarios para su desempeño eficiente.
10. Plantear una nueva alternativa económica.

Nuestra propuesta se basa en las funciones que la Empresa ha mantenido desde su inicio y que se refieren a: prestar al sector marítimo privado los servicios

de verificación de carga para su entrega o recepción, el cuidado de la carga a bordo, el control de tiempo de faenas y las labores de mensajería.

Con éste aporte, pretendemos proporcionarle a la Empresa un conocimiento especializado y un punto de vista externo a sus problemas.

5.1. Definición de la Nueva Estructura Propuesta.

Lo que presentaremos a continuación no es una propuesta de nueva estructura, sino una reorganización de la existente.

Invariablemente, las Funciones de la Empresa Nacional de Servicios Portuarios, S. A. son las de prestación de servicios en la verificación de carga y mensajería portuaria. Para cumplir con esas funciones proponemos una fácil estructura como la que explicamos a continuación, en la cual se han incluido nuevas denominaciones para algunos cargos, basados en el ordenamiento de niveles sugeridos por Gómez Ceja (op. cit.).

1. Mantener los dos departamentos existentes: el Administrativo y el de Operaciones, como también cuatro niveles jerárquicos.

2. A nivel directivo están la Junta directiva y el Gerente, que forma parte del Departamento Administrativo.

3. A nivel corporativo son cuatro asesores de staff que comprenden un Auditor, un Asesor Legal, un Analista de Sistemas Computacionales y un

Administrador de Recursos Humanos; los tres primeros ya pertenecían a la organización, nosotros hemos adicionado el último.

Debido a que la Empresa no es muy grande y no hay una rotación constante, consideramos que en el área de recursos humanos se requiere una función de apoyo y no la acción permanente de un Departamento de Personal.

El Asesor de Recursos Humanos puede realizar las labores de selección y desarrollo de personal, que incluyen: reclutamiento, selección, contratación, capacitación, desarrollo y promociones. Otra opción puede ser la de contratar los servicios de una oficina de consultoría que realice estudios para la Empresa y que elabore documentos y propuestas de recursos humanos.

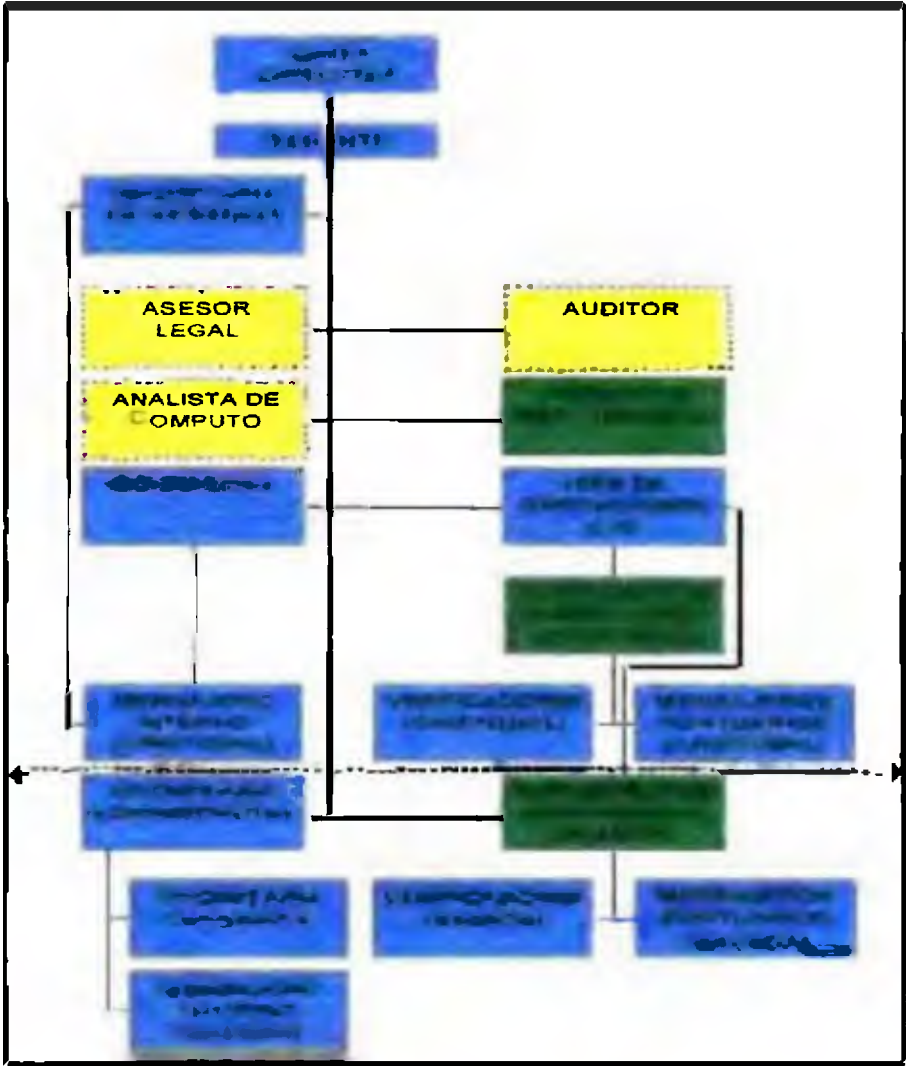
4. A nivel operativo y formando parte del Departamento de Operaciones está el Jefe de Operaciones de Cristóbal y Balboa, además de dos Supervisores de Operaciones divididos entre Cristóbal y Balboa, quienes tendrán la función de inspeccionar y llevar un control directo de las operaciones portuarias nocturnas; también se incluyen los Verificadores y Mensajeros Portuarios

Como parte del Departamento Administrativo están la Secretaria de Gerencia, Contador(a) y el Mensajero Interno.

5. A nivel descentralizado están la Secretaria Administrativa, la Secretaria-Oficinista y un Mensajero Interno, en la oficina de Balboa; allí también hay un Supervisor de Operaciones, Verificadores y Mensajeros Portuarios.

Proporcionamos una imagen formal mediante la presentación de un organigrama vertical para una fácil comprensión.

FIGURA 8. ORGANIGRAMA DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA

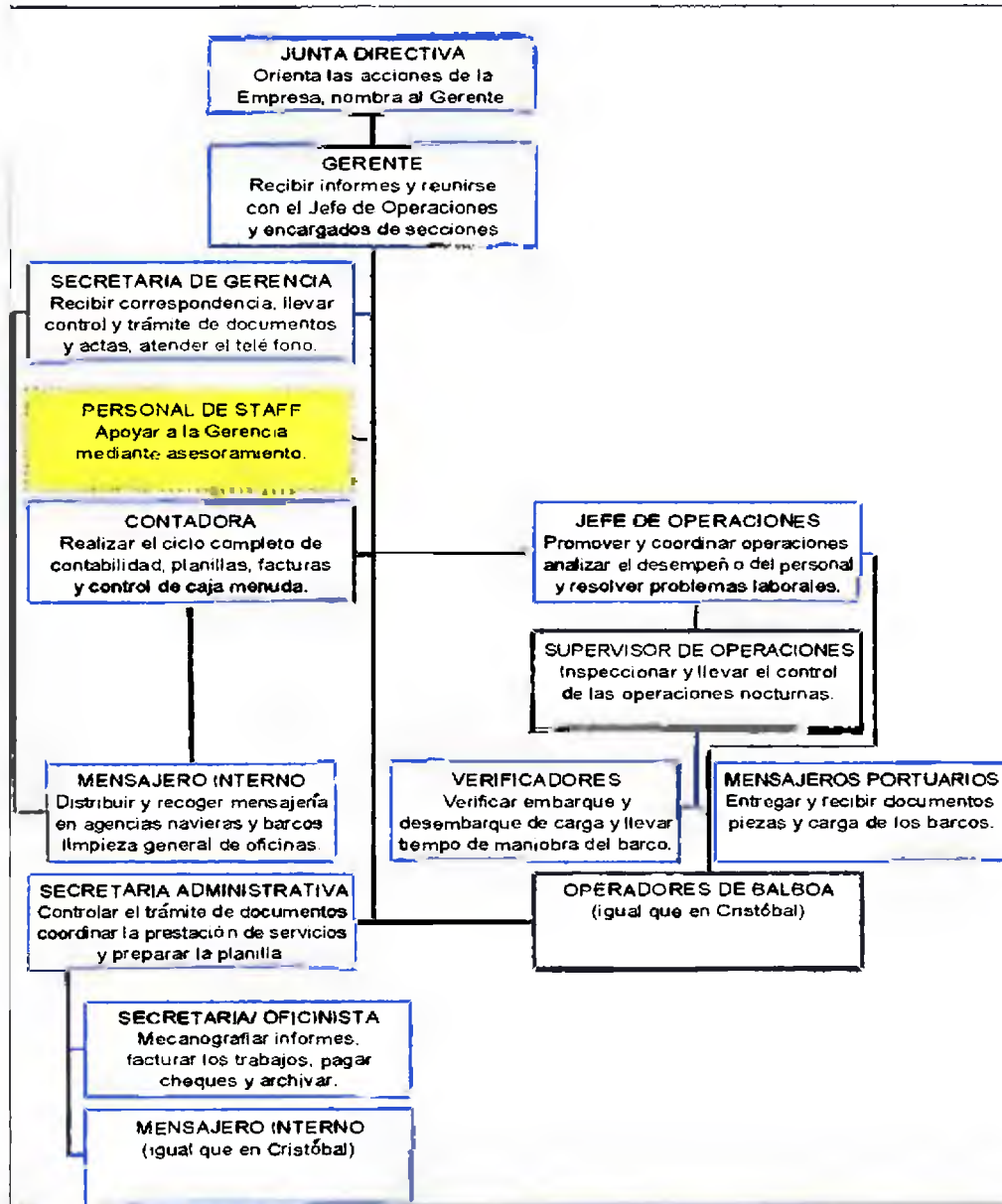


Fuente: creado por la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

En el organigrama podemos observar los cargos propuestos, estos son: el Asesor de Recursos Humanos y el Supervisor de Operaciones, en sus respectivos niveles.

En el organigrama funcional, que se observa seguidamente, podemos ver que se encuentran representadas las unidades y sus interrelaciones, así como las funciones principales que se realizan en los cargos.

FIGURA 9. ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: creado por la autora de la investigación Licda. Ruth Ortiz.

El organigrama funcional muestra, de forma resumida, las funciones en cada uno de los cargos que aparecen en la estructura propuesta para la Empresa.

Presentaremos un cuadro comparativo de los requerimientos del nuevo programa con el vigente, detallando los recursos humanos sujetos a modificación.

CUADRO CVII. AUMENTO O DISMINUCIÓN DE PERSONAL.

| PUESTO | NPA DE | NÚMERO | PUESTO | NPA DE | NÚMERO |
|---------------------------------|--------|--------|----------------------------------------------|--------|--------|
| Gerente | B | 1 | Gerente | B | 1 |
| Auditor | CE | 1 | Auditor | CE | 1 |
| Asesor Legal | CE | 1 | Asesor Legal | CE | 1 |
| Analista de Cómputo | CE | 1 | Analista de Cómputo | CE | 1 |
| | | | Administra- dor de Recursos Humanos | CE | 1 |
| Jefe de Operacio- nes | B | 1 | Jefe de Operacio- nes | B | 1 |
| Secretaria Administri- va | B | 1 | Secretaria Administri- va | B | 1 |
| Secretaria de Gerencia | B | 1 | Secretaria de Gerencia | B | 1 |
| Contadora | B | 1 | Contadora | B | 1 |
| Secretaria/ Oficinista | B | 1 | Secretaria/ Oficinista | B | 1 |
| Mensajero Interno | B | 2 | Mensajero Interno | B | 2 |
| | | | Supervisor de Operacio- nes | PC | 2 |
| Verificador | PC | 20 | Verificador | PC | 18 |
| Mensajero Portuario | PC | 41 | Mensajero Portuario | PC | 41 |

Fuente: Datos de la investigación adaptados al formato propuesto por Gómez Ceja (op. cit.).

B = Base

CE = Comisionados Especiales

PC = Personal por contrato

Como se puede observar, la propuesta presenta un aumento que corresponde a la posición de asesoría de Administrador de Recursos Humanos, que es una plaza de comisionado especial. Por otra parte, la creación del puesto de Supervisor de Operaciones no implica un aumento del personal contratado, pues se trata de redistribuirlo asignando al mismo uno de los Operadores de Cristóbal y otro de Balboa.

La distribución del personal en los cargos de Verificador y Mensajero Portuario, obedece a que tratamos de que exista una correspondencia aproximada con los porcentajes, en la prestación de los servicios, los cuales son de 30 a 70, en favor de la mensajería portuaria. Por tal razón, los 18 Verificadores corresponden al 30% del personal operativo y los 41 Mensajeros Portuarios, al 70%.

De manera concreta podemos decir, que en Cristóbal deben asignarse aproximadamente, 12 Operadores Portuarios (29%) como Verificadores y 30 (71%) como Mensajeros Portuarios; mientras que en Balboa la cantidad debe ser de 5 (29%) y 12 (71%), respectivamente.

Los cambios propuestos presentan las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

1. Apoya las funciones básicas de la Empresa.
2. Permite una clara identificación de los cargos, ayudando a mejorar la distribución de las funciones, aumentando la eficiencia y reduciendo los problemas de relaciones laborales e insatisfacción.
3. Mejora la supervisión y permite llevar un control directo y constante de las operaciones, evitando la fuga de ingresos por trabajos realizados y no reportados a la Empresa.
4. Permite identificar desviaciones en los procesos para hacer los correctivos pertinentes que mejoren la eficiencia de los servicios que se presta a los usuarios.
5. Mejora la distribución y racionalización de los recursos humanos y de las cargas de trabajo.
6. No propicia un aumento significativo en la planilla del personal por contrato.
7. Agiliza los trámites y prestación de servicios a favor de los usuarios al eliminar la duplicidad de funciones.
8. No hay gastos permanentes por administración de personal, la Empresa puede invertir en proyectos de desarrollo para continuar implementándolos sin costos adicionales.
9. Hace posible llevar el control y racionalización de los materiales.

10. A nivel de la organización se logra una mayor eficiencia en la prestación de los servicios, se aumenta la demanda y se produce una mayor competitividad.

Desventajas:

1. Inicialmente puede haber resistencia a realizar tareas que eran consideradas funciones de otros cargos o a delegar funciones que se creían propias.
2. Un aumento en los costos por inversión en estudios relativos a la Administración de Personal y en la implementación de nuevos procesos.
3. Será necesario estudiar los posibles ajustes en los salarios de los Supervisores de Operaciones; los costos presupuestarios por unidad y por partida.
4. Cambiar las denominaciones de algunos cargos, para ser utilizados en los documentos relacionados con nombramientos, planilla, presupuestos y los que requieren tramitación.

5.2. Políticas y Procedimientos.

Las políticas formuladas, tratan de regir aspectos particulares relativos al área de recursos humanos, procurando que sean relativamente amplias, también

generales y que indiquen los límites dentro de los cuales deben desarrollarse las actividades, según los requerimientos señalados por Gómez Ceja (op. cit.)

1. La Empresa debe contar con un Manual de Clasificación de Cargos y sus especificaciones (el Perfil del Cargo) el cual tendrá que ser revisado de presentarse cambios estructurales, con el propósito de adecuarlo y que sirva como referencia para el reclutamiento y selección del personal. El mismo puede ser comisionado a la unidad de apoyo.

2. Para el reclutamiento de personal se deben exigir los requisitos mínimos de educación, edad, y experiencia necesaria para desempeñar cada cargo de acuerdo al Manual de Clasificación, por lo que el Departamento Administrativo debe crear un archivo de expedientes, además de diseñar y mantener un sistema de información actualizado con la historia laboral de cada empleado

3. La selección del personal será responsabilidad del jefe de cada departamento, los cuales realizarán las entrevistas respectivas, con el apoyo de los datos obtenidos mediante el Formulario de Solicitud de Empleo, los resultados de la evaluación psicotécnica y el certificado de salud, que debe solicitarse, sobre todo, cuando el trabajo a realizar sea en condiciones ambientales difíciles o arriesgadas.

4. El Departamento Administrativo debe mantener un registro y control de asistencia de los empleados y la Gerencia establecer los incentivos que se deriven de ese control.

5. El Gerente y los Jefes de Departamento serán responsables de que los empleados cumplan con las funciones asignadas a cada cargo.

6. El Departamento Administrativo y el de Operaciones, designarán una persona que controlará la asignación y utilización de los materiales necesarios para la realización de las labores respectivas.

7. Será responsabilidad del Gerente promover la formación y aprendizaje del personal, a través de la determinación de necesidades de capacitación que debe realizar el Administrador de Recursos Humanos, con el propósito de reforzar actividades específicas de cada cargo, que a su vez aumenten la competencia de las personas que la ejecutan.

8. Será responsabilidad del Gerente y los jefes de departamentos propiciar la comunicación formal tanto ascendente como descendente que permita:

- ◆ El control: para clarificar los deberes, establecer la autoridad y la responsabilidad.
- ◆ Información: que aporte la base para la toma de decisiones.
- ◆ La cooperación y el compromiso con los objetivos de la organización y que permita expresar los sentimientos.

9. El Gerente tendrá la responsabilidad de realizar los ajustes que permitan una adecuada distribución de los recursos humanos para orientar la actividad del personal y equiparar las cargas de trabajo.

5.3. Líneas de Autoridad.

A continuación definimos la manera en que deben darse las líneas de autoridad, siguiendo como base las definiciones del ordenamiento descrito por Dessler (op. cit.).

1. La Junta Directiva, se encarga de nombrar al Gerente.

2. El Gerente, quien es designado por la Junta Directiva y que a su vez representa el Departamento Administrativo, tiene bajo su autoridad y supervisión directa al Jefe de Operaciones, La Secretaria Administrativa, la Secretaria de la Gerencia y la Contadora; indirectamente al resto del personal bajo la supervisión de éstos.

3. Los Ejecutivos de Staff, ejercen su propia autoridad para ayudar a la Gerencia (a la cual están adscritos) a que ordene y que se logre el cumplimiento del trabajo.

4. La Secretaria Administrativa tendrá bajo su supervisión a la Secretaria-Oficinista y al Mensajero Interno de Balboa.

5. La Secretaria de Gerencia, supervisará el cargo de Mensajero Interno de Cristóbal; éste también recibirá instrucciones de la Contadora.

6. El Jefe de Operaciones, quien representa al Departamento Operativo, tendrá bajo su autoridad y supervisión directa el cargo de Supervisor de operaciones e indirectamente a los Verificadores y Mensajeros Portuarios.

7. El Supervisor de Operaciones, tendrá bajo su directa supervisión los cargos de Verificador y Mensajero Portuario.

5.4. Asignación de Funciones y Actividades.

En las organizaciones, de acuerdo al fundamento básico de Dessler (op. cit.) generalmente se trata de maximizar el ajuste entre el trabajador y el puesto de trabajo, para que el primero tenga una mayor probabilidad de ser eficaz y marchar bien, mediante la reducción de costos, mayor productividad, mayor satisfacción, menor rotación de empleados, etc. Con ese mismo propósito planteamos, las que consideramos deben ser las funciones y actividades para cada cargo.

La prestación de los servicios de verificación de carga y mensajería portuaria requiere de la coordinación entre los dos departamentos, para lo cual, al Administrativo se le ha asignado todo lo relativo al trámite de documentos y el control de recursos humanos, materiales y monetarios.

El Departamento de Operaciones se encargará de realizar las actividades que permitan la prestación de los servicios, canalizándolas a través del Departamento Administrativo, las cuales involucran trámites de vacaciones, incapacidades, licencias, permisos, reclamos, etc.

5.5. Determinación de Controles.

Al considerar aspectos como el tamaño de la Empresa, el número de empleados, el tipo de trabajo que se realiza y la forma de pago, evaluamos que no es necesario establecer un sistema formal de control de asistencia como lo sería firmar una lista o utilizar un reloj para perforar tarjetas. Los empleados permanentes de cada oficina y que tendrían que firmar por estar sujetos a los cargos más altos son muy pocos, sin embargo, debe existir el control normal que establecen otras empresas de llevar un formulario de permisos e incapacidades.

En el caso del personal por contratos, como no se les puede garantizar el tiempo de trabajo, tampoco se les establece una hora fija de llegada, pero se trata de que ésta corresponda con la lista de rotación.

Sugerimos que, con la introducción de Supervisores de Operaciones se establezcan los grupos de trabajo nocturno y que éstos se formen con la lista de rotación. El sistema se complementaría con los formularios para registro del tiempo trabajado y un registro computarizado de los mismos.

Se debe coordinar que las solicitudes de servicio nocturno por parte de las Agencias Navieras, sean hechas directamente al Supervisor de Operaciones.

En cuanto al control de materiales, proponemos el uso de un formulario que pueda ser utilizado para llevar el registro diario y el control de inventario. En él se señala el nombre del solicitante (responsable de su devolución), el nombre y la

cantidad de materiales solicitados, la fecha de entrega y devolución de éstos y las cantidades en existencia. El mismo puede apreciarse en el punto 5.13.

5.6. Canales de Comunicación.

Entre los muchos canales de comunicación que existen, señalaremos los que consideramos más convenientes para la organización, algunos de los cuales están ya en uso, como las cartas, reuniones y anuncios en un tablero.

Para la comunicación descendente se deben establecer canales como lo son:

- ◆ Las cartas o memorándums: cuando la tarea por la que se requiere a los empleados es compleja y debe realizarse de una determinada forma.
- ◆ Las reuniones de grupo y llamadas telefónicas: cuando el tiempo es un factor crucial y se requiere un intercambio interpersonal.
- ◆ Manuales: cuando se requiere formalidad, ya que ellos tienen un nivel de autoridad en lo referente a reglamentos, procedimientos, la estructura de la organización, relaciones interdepartamentales y administración de personal.
- ◆ Boletines: se pueden publicar quincenal o mensualmente y permiten transmitir información informal a un gran número de empleados. Pueden tener una mezcla de información personal, social y laboral.

Para la comunicación ascendente:

- ◆ Sistema de sugerencias: Permitirá que los empleados expongan sus ideas para mejorar la eficacia de la Empresa.
- ◆ Reivindicaciones: son quejas formales escritas que exponen los empleados señalando que se les da un trato injusto en el trabajo y que pueden abarcar temas tales como: condiciones de trabajo, pagos, actos de indisciplina, supervisión y asignación de tareas. Deben ser revisadas por el supervisor inmediato del empleado, si no se puede resolver se debe apelar al jefe del departamento.
- ◆ Cuestionarios de actitud: se pueden realizar cada año o cada dos años, para conocer los sentimientos y actitudes de los empleados. Pueden ser aplicados por un consultor externo.

A nivel horizontal:

- ◆ Se pueden utilizar canales que permitan coordinar las actividades y facilitar la interacción en el desempeño de las responsabilidades de los puestos, como reportes, tableros, llamadas telefónicas y llamadas mediante radios de intercomunicación.

5.7. Coordinación de Funciones y Actividades.

Presentamos un esbozo secuencial de los pasos para la coordinación de funciones en la Empresa.

1. El Jefe de Operaciones (en su ausencia el Supervisor de Operaciones) recibe telefónicamente la solicitud del servicio por parte de la Agencia Naviera, la cual especifica la tarea a realizar y el día y hora en que debe hacerse.

2. El Jefe de Operaciones coordina el trabajo a realizar con el Operador de preferencia del Agente Naviero o mediante la lista de rotación. En el caso de los Verificadores el número de empleados depende de los que requiera la operación.

3. El Operador Portuario (Verificador o Mensajero Portuario) efectúa el trabajo.

4. El Operador Portuario llena un formulario con el nombre de la persona que autorizó el trabajo, así como los de la Agencia Naviera y del buque; además, anota la fecha, el tiempo utilizado en la labor y una breve descripción del trabajo realizado; el mismo debe ser revisado por el Agente Naviero.

5. El formulario es utilizado posteriormente por la Contadora de la Empresa para el cálculo del costo por el servicio.

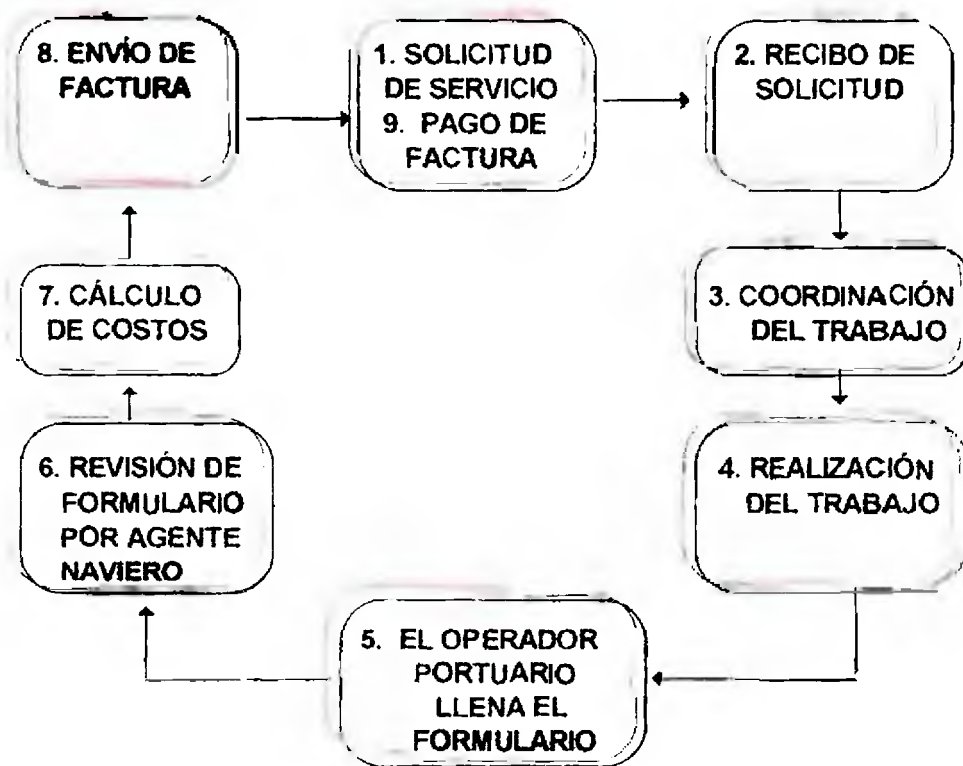
6. Se envía una copia del formulario a la Agencia para realizar el cobro.

7. La Empresa recibe el pago por los servicios, de lo cual, el 50% es retribuido al trabajador.

5.8. Presentación del Flujo de Trabajo.

A continuación presentamos el flujograma de trabajo, el cual se desplaza en la dirección de las manecillas del reloj.

FIGURA 10. FLUJOGRAMA DE TRABAJO



Fuente: Datos obtenidos del Análisis de Puestos. Configuración hecha por la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

Los puntos 1 y 9 del flujograma corresponden a acciones realizadas por la Agencia Naviera y la Empresa Nacional de Servicios Portuarios al inicio y cierre del ciclo.

5.9. Sugerencias para el Mejoramiento de las Relaciones Humanas.

El mejoramiento en las relaciones humanas implica un cambio de actitudes.

Nash (op. cit.) manifiesta que las consideraciones humanas como las amistades, el sentido de logro, las muestras de reconocimiento, estatus, las presiones sociales e interés intrínseco en el trabajo son determinantes de qué tan intensamente trabajan las personas y con cuanto gusto lo hacen.

Las relaciones humanas en el ámbito de la organización requieren, en algunas ocasiones, modificar comportamientos en los individuos, por lo que coincidimos con Chruden y Sherman (op. cit.) en que la mejor manera de hacerlo es por medio del refuerzo positivo, el cual ayuda a mejorar la productividad y la satisfacción de los subordinados, además de reducir los problemas de indisciplina.

El reforzamiento positivo lleva a que un sujeto aprenda a actuar de cierta forma para poder lograr ciertas consecuencias. Muchinsky (op. cit.) manifiesta que los exponentes de la Teoría del Reforzamiento sugieren que los dirigentes de la organización deben determinar qué cosas actúan positivamente sobre el comportamiento y exigirle a los empleados que actúen de cierta manera para obtener los reforzadores, que sirven para lograr el aprendizaje de un comportamiento deseado.

Incentivos, en donde el pago se basa en la ejecución, dan por resultado una producción mayor que los sistemas ordinarios de pago, los cuales deben ser explicados claramente y entendidos por los empleados. Se pueden dar recompensas individuales o grupales.

El refuerzo también puede ofrecerse en forma de información que por lo general contribuye mucho a mejorar el desempeño; es decir, mediante programas de capacitación de recursos humanos o en el desarrollo de las actividades propias de los cargos.

5.10. Nuevos Procesos de Operación.

Los nuevos procesos de operación requieren un procedimiento adecuado como lo es el método científico, del cual Rivera (op. cit.) expone su superioridad en relación a los tradicionales, basados en la costumbre.

El método científico tiene como parte esencial la aplicación de pruebas psicotécnicas, que permiten obtener una estimación de la personalidad, inteligencia, conocimiento y actitudes de cada individuo.

Basados en el sistema selectivo científico señalado por Rivera (sup. cit.), proponemos el nuestro, que también contiene procedimientos tradicionales, pero debidamente depurados, presentado en la siguiente secuencia:

1. Reclutamiento:

a. Obtener candidatos de fuentes apropiadas señaladas en las especificaciones del puesto.

b. Mediante el uso del Formulario de Solicitud de Empleo obtener los datos de los aspirantes a los diferentes puestos, los cuales pueden ser internos o externos a la Empresa, adjuntando al mismo, documentos sobre la experiencia de trabajo y el record policivo.

c. Se comprueban las referencias.

ch. Pre-seleccionamos aspirantes, procediendo a separar aquellos que cumplen con los requisitos mínimos para el cargo.

d. Se les realiza la evaluación psicotécnica (entrevista psicológica y aplicación de pruebas) en función de lo que determina el Perfil del Puesto y se le solicita presentar su certificado de salud (si el cargo lo requiere).

Esta fase puede ser realizada mediante contrato con una oficina de Consultoría o de Reclutamiento y Selección.

2. Selección:

a. Se procede a realizar una entrevista pre-elaborada.

b. Mediante los resultados de una entrevista, complementada por el Formulario de Solicitud de Empleo, el informe de la evaluación psicotécnica y el certificado de salud, se debe elegir el candidato más idóneo para el cargo.

3. Inducción: Utilizando la Descripción de cargos y la observación directa del puesto, se instruye al nuevo empleado en cuanto a la forma en que deben realizarse las tareas asignadas.

4. Funciones del cargo: Cada empleado debe conocer las funciones de su puesto, por lo tanto, se les debe informar tanto a los Operadores como al personal administrativo sobre sus funciones y nuevas asignaciones de acuerdo a la Descripción de Puestos; además, éstas deben estar a disposición de los mismos para verificar su cumplimiento.

5. Evaluación: Por medio de la supervisión se evaluará constantemente el trabajo de los empleados y su ejecución permitirá identificar los puntos débiles que deben ser reforzados mediante la capacitación.

6. Capacitación: La evaluación es utilizada como un criterio para justificar la necesidad de capacitación; la misma puede darse dentro de la organización o fuera de ella.

7. Controles: Como se había explicado anteriormente, para los Operadores Portuarios, el control de asistencia se efectuará por medio del registro de las horas trabajadas y la lista de rotación, datos que deben ser integrados para su mejor manejo, en un programa computarizado.

Los empleados deben ser retroalimentados mediante informes periódicos (trimestrales o cuatrimestrales), sobre aquellos que logran los mejores registros de horas trabajadas y que pueden ser publicados en los tableros de las oficinas.

Otro programa computarizado debe mantener los registros de recursos materiales con los que se cuenta y el movimiento de uso de los mismos.

8. Incentivos: El control de registro de horas trabajadas debe ser considerado determinante para el pago de los bonos de fin de año, así también otros aspectos relacionados con el comportamiento, uso adecuado de los uniformes y materiales de trabajo.

No es necesario que se incurra en mayores gastos, sino redistribuir la cantidad establecida anualmente para tal fin y de forma porcentual, de acuerdo a la contribución y el esfuerzo de cada empleado.

9. Supervisión: La supervisión de los Verificadores y Mensajeros Portuarios debe hacerse de manera más directa y constante, por parte de los Supervisores de Operaciones, quienes tendrán como obligación informar al Jefe de Operaciones sobre el desarrollo de las labores.

5.11. Descripción del Puesto.

En las descripciones siguientes, las denominaciones de los cargos corresponden a las modificaciones que consideramos adecuadas según los resultados de la investigación, además, varios cargos mantienen la misma distribución de tareas, mientras que en otros, como es el caso de la Secretaria de

Gerencia y la Contadora, se han modificado con el propósito de adecuar las mismas a los puestos y hacer una mejor repartición de las cargas.

En cada Descripción se observa el número de personas que deben desempeñar cada cargo, proporcionalmente con los cambios que se han dado en la prestación de los servicios.

Las Descripciones de Puestos aparecen en orden alfabético; incluimos la que consideramos, debe corresponder a la del Supervisor de Operaciones.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. Datos de identificación:

1. Denominación del cargo: Contador(a).
2. Area especifica de trabajo: Oficina de Cristóbal.
3. Número de empleados que desempeñan puestos .idénticos: Una (1) mujer.
4. Fecha del análisis: octubre de 1996.
5. Nombre del (los) analista (s): Ruth Ortiz.

II. Sumario del puesto (resumen):

Realiza el ciclo completo de contabilidad, confección de la planilla, así como lo referente a las facturaciones y confección de cheques.

III. Indicaciones complementarias:

Tipo de Jornada: diurna.

Duración de la Jornada: 8 horas.

IV. Descripción del puesto de trabajo:

1. Tareas diarias:
 - 1.1. Confeccionar y entregar cheques.
 - 1.2. Depositar cheques.
 - 1.3. Archivar documentos.
 - 1.4. Confeccionar la planilla de pago y la del Seguro Social.

1.5. Recibir las hojas de supervisión y de mensajería.

1.6. Facturar la supervisión en borrador para ser revisada por la
Secretaria de la Gerencia.

1.7. Facturar la mensajería.

2. Tareas ocasionales:

2.1. Llenar las hojas de riesgos profesionales.

2.2. Realizar el cálculo de las liquidaciones.

1 Realizar informes especiales por solicitud del auditor.

2.4. Realizar auditorías internas.

2.5. Preparar informe de ingresos y egresos.

2.6. Confeccionar comprobantes de contabilidad.

2.7. Confeccionar reembolsos de la caja menuda.

2.8. Realizar conciliaciones bancarias.

2.9. Entregar cheques.

2.10. Actuar como auxiliar de cuentas por cobrar.

Vr- Requerimientos del puesto:

1. Conocimientos profesionales:

Para desempeñar el puesto requiere contar con conocimientos profundos
de contabilidad.

2. Características fisiobiológicas:

Destreza en los dedos, manos y brazos.

3. Características Psicológicas:

Aptitud para organizar y programar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para tomar decisiones, Concentración, creatividad, dinamismo, escritura clara y correcta ortografía, iniciativa, memoria para detalles, cosas o ideas; memoria para órdenes verbales o escritas, razonamiento abstracto, responsabilidad, tacto para tratar con el público y tolerancia con las personas.

4. Educación:

Licenciatura en Contabilidad.

5. Experiencia:

Interna: Ninguna en especial.

Externa: 2 años como Asistente de Contabilidad

6. Capacitación:

6.1. Ley laboral.

VI. Características que afectan la ejecución de las tareas:

Defectos o problemas en las manos, trastornos del lenguaje y psicológico.

VII. Condiciones del puesto de trabajo:

1. Ambiente de trabajo:

El ambiente físico donde se realiza el trabajo es adecuado. Las jornadas de trabajo se desarrollan de forma individual.

2. Relación con otros puestos de trabajo.

Gerente, Jefe de Operaciones, Secretaria Administrativa, Operadores
Portuarios.

3. Relación con otras empresas y/o público:

Agencias Navieras.

4. Supervisión recibida:

General.

5. Supervisión ejercida:

General.

VIII. Datos Complementarios y definiciones:

1. Equipo que utiliza:

Calculadora, computadora, máquina de escribir y fotocopidora.

2. Definiciones:

Calculadora: Máquina que obtiene el resultado de cálculos matemáticos.

Computadora: Ordenador que a partir de unos datos de entrada es capaz de elaborar una información o resultados, siguiendo una serie de operaciones para la cual ha sido previamente programada.

Fotocopidora: Aparato que se emplea para reproducir páginas manuscritas o impresas mediante una fotografía especial y obtenida directamente sobre el papel.

Máquina de escribir: aparato que permite escribir rápidamente en teclado.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- I. Datos de identificación:
 1. Denominación del cargo: Gerente.
 2. Area específica de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
 3. Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: Uno (1).
 4. Fecha del análisis: febrero de 1997.
 5. Nombre del (los) analista (s): Ruth Ortiz.
- II. Sumario del puesto (resumen): Recibe informes y realiza reuniones con el Jefe de Operaciones, Secretaria Administrativa, Contadora y con los Directivos de la Empresa, en lo relativo a la consecución de las metas de la Empresa y su funcionabilidad.
- III. Indicaciones complementarias:

Tipo de Jornada: Diurna.

Duración de la Jornada: 8 horas.
- IV. Descripción del puesto de trabajo:
 1. Tareas diarias:
 - 1.1. Llevar el control de saldos bancarios.
 - 1.2. Realizar reuniones con el Jefe de Operaciones y la Secretaria Administrativa para recibir informes, estar al tanto del funcionamiento de los departamentos y del desempeño general de los empleados.

1.3. Realizar consultas y recibir informes de la Contadora.

2. Tareas ocasionales:

2.1. Asistir a reuniones bancarias.

2.2. Reunirse con los Directivos de la Empresa para mantenerlos informados de la funcionabilidad de la misma y verificar que se siguen las metas trazadas.

2.3. Gestionar la contratación y liquidación del personal.

2.4. Determinar la viabilidad de nuevos proyectos de actividad comercial.

2.5. Solicitar el apoyo de personal de staff en la solución de problemas y la realización proyectos de auditoría, legales, computacionales y de desarrollo de recursos humanos.

V. Requerimientos del puesto:

1. Conocimientos profesionales:

Para desempeñar el cargo requiere contar con conocimientos de Ingeniería Comercial, Administración de Empresas y/o Finanzas.

2. Características fisiobiológicas:

Apariencia personal, coordinación de movimientos independientes de pies-vista-manos.

3. Características Psicológicas:

Aptitud humana, aptitud numérica, aptitud para organizar y programar, capacidad para la comunicación verbal y escrita, capacidad para

tomar decisiones y delegar funciones, creatividad, dinamismo, estabilidad emocional, extroversión, iniciativa, inteligencia, motivación personal, razonamiento abstracto y responsabilidad.

4. Educación:

Licenciatura en Administración de Empresas, Administración Financiera, Ingeniería Industrial o Ingeniería Comercial.

5. Experiencia:

Interna: Ninguna en especial.

Externa: 5 años en cargos directivos, Administración de Negocios o de Agencias Navieras.

6. Capacitación:

6.1. Administración.

6.2. Finanzas.

6.3. Auditoría.

6.4. Computación.

VI Características que afectan la ejecución de las tareas:

Defectos o problemas en extremidades superiores o en las manos.

VII. Condiciones del puesto de trabajo:

1. Ambiente de trabajo: Adecuado.

2. Relación con otros puestos de trabajo:

Jefe de Operaciones, Secretaria Administrativa, Secretaria de Gerencia y

Contadora.

3. Relación con otras empresas y/o público:

Empresas Navieras y Bancarias.

4. Supervisión recibida:

Periódica.

5. Supervisión ejercida:

Periódica.

VIII. Datos Complementarios y definiciones:

1. Equipo que utiliza:

Calculadora y computadora.

2. Definiciones:

Calculadora: Máquina que obtiene el resultado de cálculos matemáticos.

Computadora: Ordenador que a partir de unos datos de entrada es capaz de elaborar una información o resultados, siguiendo una serie de operaciones para la cual ha sido previamente programada.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. Datos de identificación:

1. Denominación del cargo: Jefe de Operaciones.
2. Area especifica de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
3. Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: Un (1) hombre.
4. Fecha del análisis: febrero de 1997.
5. Nombre del (los) analista (s): Ruth Ortiz.

II. Sumario del puesto (resumen): Supervisa el desempeño del personal de operaciones, coordina los trabajos de sus subalternos de acuerdo a las necesidades de las Agencias Navieras y resuelve los problemas laborales.

III. Indicaciones complementarias:

- Tipo de Jornada: diurna.
- Duración de la Jornada: 8 horas.

IV. Descripción del puesto de trabajo:

1. Tareas diarias:
 - 1.1. Supervisar el personal a su cargo.
 - 1.2. Comunicarse con los Agentes Navieros para recibir órdenes de trabajo y dar respuesta de sobre los que han sido realizados.

1.3. Resolver los problemas presentados por los empleados y que afecten su desempeño, relacionados con los ámbitos personales, de relaciones laborales, económicos, sociales y de salud.

2. Tareas ocasionales:

2.1. Gestionar la Contratación y liquidación de empleados.

2.2. Promover los servicios, mediante visitas a diferentes Empresas Navieras.

2.3. Coordinar el mantenimiento y reparaciones necesarias en las oficinas.

2.4. Resolver conflictos laborales.

2.5. Levantar proyectos de nuevas posibilidades de actividad comercial.

2.6. Coordinar con las autoridades laborales, portuarias y aduanales el desarrollo de la actividad comercial.

2.7. Relación con Abogados y Analistas de Sistemas con el fin de resolver los conflictos en esas áreas.

V. Requerimientos del puesto:

1. Conocimientos profesionales:

Para desempeñar el cargo requiere contar con conocimientos profundos en Actividades navieras, trabajo portuario y administración de recursos humanos.

2. Características fisiobiológicas:

Apariencia personal y coordinación de movimientos independientes de

pies-manos-vista.

3. Características Psicológicas:

Aptitud humana, aptitud para organizar y programar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para la comunicación verbal y escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar funciones, creatividad, dinamismo, escritura clara y correcta ortografía, extroversión, iniciativa, inteligencia, memoria para detalles, cosas, ideas nombres y personas, razonamiento abstracto y mecánico, responsabilidad, tacto para tratar con el público y tolerancia con las personas.

4. Educación:

Licenciatura en Administración de Personal, Administración de Empresas, Psicología Laboral, Ingeniería Industrial o Naval.

5. Experiencia:

Interna: 5 años como Supervisor de Operaciones.

Externa: Como Jefe de negocios afines.

6. Capacitación:

6.1. Ley Laboral.

6.2. Actividad marítima.

6.3. Relaciones humanas.

VI. Características que afectan la ejecución de las tareas:

Defectos o problemas en extremidades superiores, defectos o problemas en

las manos, miedo a los lugares cerrados, trastornos del lenguaje y psicológico, arteriosclerosis cerebral e hipertensión.

VII. Condiciones del puesto de trabajo:

1. Ambiente de trabajo: El ambiente físico donde se desarrolla el trabajo es adecuado. Las jornadas de trabajo son individuales.

2. Relación con otros puestos de trabajo:

Gerente, Secretaria Administrativa Contadora, Secretaria de Gerencia, Verificador, y Mensajero Portuario.

3. Relación con otras empresas y/o público:

Empresas Navieras, Autoridad Portuaria Nacional, Abogados, Analistas de Sistemas.

4. Supervisión recibida:

General.

5. Supervisión ejercida

Constante.

VIII. Datos Complementarios y definiciones:

1. Equipo que utiliza:

Calculadora, casco, computadora, fax, máquina de escribir, fotocopiadora, automóvil.

2. Definiciones:

Automóvil: Se aplica principalmente a los vehículos que llevan un motor,

que los pone en movimiento.

Calculadora: Máquina que obtiene el resultado de cálculos matemáticos.

Casco: Pieza de metal o de otra materia usada para protección de la cabeza.

Computadora: Ordenador que a partir de unos datos de entrada es capaz de elaborar una información o resultados, siguiendo una serie de operaciones para la cual ha sido previamente programada.

Fax: Aparato que sirve para transmitir rápidamente un documento en papel mediante el uso de una línea telefónica.

Fotocopiadora: Aparato que se emplea para reproducir páginas manuscritas o impresas mediante una fotografía especial y obtenida directamente sobre el papel.

Máquina de escribir: aparato que permite escribir rápidamente desde un teclado.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. Datos de identificación:

1. Denominación del cargo: Mensajero Interno
2. Area específica de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
3. Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 2 (dos) Un hombre y una mujer.
4. Fecha del análisis: octubre de 1996.
5. Nombre del (los) analista (s): Ruth Ortiz

II. Sumario del puesto (resumen):

Se encarga de distribuir y recoger la mensajería de la Empresa en las diferentes Agencias Navieras, Bancos y otras Empresas; además, realiza trabajos de limpieza general en la oficina.

III. Indicaciones complementarias:

Tipo de Jornada: diurna

Duración de la Jornada: 6 horas.

IV. Descripción del puesto de trabajo:

1. Tareas diarias:

- 1.1. Lleva mensajería a diferentes Agencias Navieras, Bancos y otras Empresas.
- 1.2. Limpiar la oficina.

2. Tareas ocasionales:

- 2.1. Repartir cheques de descuento.
- 2.2. Recoger cheques de los clientes.
- 2.3. Comprar los materiales de limpieza y Cafetería.
- 2.4. Cooperar con la realización de otros trabajos de oficina.

V. Requerimientos del puesto:

1. Conocimientos profesionales:

Ninguno en especial.

2. Características fisiobiológicas:

Apariencia personal, coordinación de movimientos pies-manos-vista y vista-mano.

3. Características Psicológicas:

Aptitud humana, aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, capacidad para la comunicación verbal y escrita, dinamismo, estabilidad emocional, estimar la cantidad de los objetos, iniciativa, inteligencia, memoria para órdenes escritas y verbales, motivación personal, razonamiento mecánico, responsabilidad, tacto para tratar con público y tolerancia con las personas.

4. Educación:

Primer Ciclo Secundario.

5. Experiencia:

Interna: Ninguna en especial.

Externa: 1 año como Mensajero o 1 año como Ayudante General.

6. Capacitación:

6.1. Relaciones Interpersonales.

6.2. Manejo de máquinas de oficina.

VI. Características que afectan la ejecución de las tareas:

Defectos o problemas en extremidades superiores o inferiores, trastorno psicológico, arteriosclerosis cerebral e hipertensión.

VII. Condiciones del puesto de trabajo:

1. Ambiente de trabajo:

El ambiente físico para trabajar es adecuado. Las jornadas de trabajo se pueden desarrollar individualmente.

2. Relación con otros puestos de trabajo:

Secretaria, Contadora, Jefe de Operaciones y Gerente.

3. Relación con otras empresas y/o público:

Agencias Navieras y Bancos.

4. Supervisión recibida:

Constante.

5. Supervisión ejercida:

No ejerce supervisión.

VIII. Datos Complementarios y definiciones:

1. Equipo que utiliza:

Botas de seguridad, computadora, fax, máquina de escribir y fotocopiadora.

2. Definiciones:

Botas de seguridad: Calzado generalmente de cuero con punta de acero, que resguarda el pie y parte de la pierna.

Computadora: Ordenador que a partir de unos datos de entrada es capaz de elaborar una información o resultados, siguiendo una serie de operaciones para la cual ha sido previamente programada.

Fax: Aparato que sirve para transmitir rápidamente un documento en papel mediante el uso de una línea telefónica.

Fotocopiadora: Aparato que se emplea para reproducir páginas manuscritas o impresas mediante una fotografía especial y obtenida directamente sobre el papel.

Máquina de escribir: aparato que permite escribir rápidamente desde un teclado.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. Datos de identificación:

1. Denominación del cargo: Mensajero Portuario
2. Area específica de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
3. Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 41 cuarenta y un hombres.
4. Fecha del análisis: octubre de 1996.
5. Nombre del (los) analista (s): Ruth Ortiz

II. Sumario del puesto (resumen):

Se encarga de entregar y recoger de los barcos documentos, piezas y carga.

III. Indicaciones complementarias:

Tipo de Jornada: diurna y nocturna.

Duración de la Jornada: Varía de acuerdo a la asignación.

IV. Descripción del puesto de trabajo:

1. Tareas diarias:

- 1.1. Llevar piezas y documentos a los barcos.
- 1.2. Entrega y recibe carga y piezas a bordo de los barcos.

2. Tareas ocasionales:

- 2.1. Transitar barcos por el Canal.
- 2.2. Vigilar barcazas.

V. Requerimientos del puesto:

1. Conocimientos profesionales:

Para desempeñar el cargo requiere conocimientos como Marino.

2. Características fisiobiológicas:

Coordinación de movimientos de ambas manos, coordinación de movimientos independientes de varias manos, equilibrio corporal, fuerza en los brazos, manos y piernas; salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo.

3. Características Psicológicas:

Adaptabilidad, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, dinamismo, escritura clara y correcta ortografía, estabilidad emocional, estimar la cantidad y el tamaño de los objetos, iniciativa, inteligencia, memoria para detalles o cosas, memoria para órdenes escritas y verbales, motivación personal, percepción de la forma de los objetos, razonamiento mecánico, responsabilidad, tacto para tratar con público, tolerancia con las personas, tolerancia al trabajo en condiciones arriesgadas y tolerancia al trabajo en condiciones físicas desagradables.

4. Educación:

Estudios vocacionales de Marino.

5. Experiencia:

Interna: Ninguna en especial.

Externa: Marino.

6. Capacitación:

6.1. Amarre de sogas y cables.

VI. Características que afectan la ejecución de las tareas:

Alergias al ambiente, defectos o problemas en extremidades superiores o inferiores, defectos o problemas en las manos, miedo a las alturas, miedo a los lugares cerrados, arteriosclerosis cerebral, hipertensión, asma y enfisema.

VII. Condiciones del puesto de trabajo:

1. Ambiente de trabajo:

El ambiente físico en que se realiza el trabajo por lo general es abordo de lanchas en movimiento o en la bahía por lo que resulta arriesgado. Las jornadas de trabajo se desarrollan individual y colectivamente.

2. Relación con otros puestos de trabajo:

Secretaria Administrativa, Jefe de Operaciones y Supervisor de Operaciones.

3. Relación con otras empresas y/o público:

Agencias Navieras.

4. Supervisión recibida:

No especifica (Depende del lugar de trabajo).

5. Supervisión ejercida:

No ejerce supervisión.

VIII. Datos Complementarios y definiciones:

1. Equipo que utiliza:

Botas de seguridad, casco, chinguillo y sogas.

2. Definiciones:

Botas de seguridad: Calzado generalmente de cuero con punta de acero, que resguarda el pie y parte de la pierna.

Casco: Pieza de metal o de otro material usada para protección de la cabeza.

Chinguillo: Aparejo en forma de red utilizado para trasladar mercancía.

Sogas: Cuerda gruesa de esparto (planta gramínea).

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. Datos de identificación:

1. Denominación del cargo: Secretaria Administrativa
2. Area específica de trabajo: Oficina de Balboa.
3. Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: Una (1) mujer.
4. Fecha del análisis: octubre de 1996.
5. Nombre del (los) analista (s): Ruth Ortiz

II. Sumario del puesto (resumen):

Prepara las planillas, confecciona los cheques de los empleados, lleva el control y trámite de documentos; en ausencia del Jefe de Operaciones coordina con los clientes y personal el servicio a prestar.

III. Indicaciones complementarias:

Tipo de Jornada: diurna

Duración de la Jornada: 8 horas

IV. Descripción del puesto de trabajo:

1. Tareas diarias:

- 1.1. Hacer las reseñas en inglés de las hojas de tiempo.
- 1.2. Confeccionar cartas de trabajo.
- 1.3. Atender telefónicamente a los clientes para solucionar sus problemas.
- 1.4. Llevar el control de las hojas de tiempo, confeccionar la planilla y los

cheques.

- 1.5. Llevar el control de certificaciones médicas.
- 1.6. Pre-elaborar la planilla del pago del Seguro Social.
- 1.7. Tramitar documentos para riesgos profesionales
- 1.8. Redactar informes para la Gerencia.
- 1.9. Supervisar las labores de la Secretaria-Oficinista y el Mensajero

Interno

- 1.10 Redactar y enviar memorándums a los empleados.
2. Tareas ocasionales:
- 2.1. Reemplazar a la Secretaria-Oficinista por vacaciones.
 - 2.2. Verificar las hojas de tiempo y facturas antes de ser enviadas a las Agencias .
 - 2.3. Realizar consultas a la Contadora por liquidaciones, vacaciones o contratos.
 - 2.4. Confeccionar los contratos de trabajo.
 - 2.5. Localizar al personal necesario para realizar el trabajo, en ausencia del Jefe de Operaciones.

V Requerimientos del puesto:

1. Conocimientos profesionales:

Para desempeñar el puesto debe contar con conocimientos generales de contabilidad y secretariado

2. Características fisiobiológicas:

Agudeza de la visión, apariencia personal y equilibrio corporal.

3. Características Psicológicas:

Aptitud humana, aptitud numérica, aptitud para organizar y programar, capacidad para la comunicación verbal y escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar funciones, escritura clara y correcta ortografía, iniciativa, responsabilidad y tacto para tratar con público.

4. Educación:

Licenciatura en Contabilidad o Licenciatura en Administración de Empresas.

5. Experiencia:

Interna: 3 años como Secretaria o 3 años como Oficinista.

Externa: 2 años como Contador, 2 años como Jefe de Contabilidad o 2 años como Jefe de Personal

6. Capacitación:

6.1. Análisis de estados financieros.

6.2. Control interno y manejo de personal.

6.3. Contabilidad avanzada y sistemas bancarios.

6.4. Cursos de computadoras. Lotus, DOS, Word Perfect y otros pertinentes.

VI. Características que afectan la ejecución de las tareas:

Defectos o problemas en extremidades superiores y en las manos, trastorno auditivo y del lenguaje, trastorno psicológico, arteriosclerosis cerebral e hipertensión.

VII. Condiciones del puesto de trabajo:

1. Ambiente de trabajo:

El ambiente físico es adecuado. Las jornadas de trabajo se desarrollan de forma individual.

2. Relación con otros puestos de trabajo:

Gerente, Jefe de Operaciones, Secretaria-Oficinista, Contadora, Mensajero Interno, Operadores Portuarios.

3. Relación con otras empresas y/o público:

Agencias Navieras, Autoridad Portuaria Nacional, Bancos, Financieras, Compañías de Crédito.

4. Supervisión recibida:

Periódica.

5. Supervisión ejercida:

Constante.

VIII. Datos Complementarios y definiciones:

1. Equipo que utiliza:

Calculadora, computadora, fax, máquina de escribir y fotocopidora.

2. Definiciones:

Calculadora: Máquina que obtiene el resultado de cálculos matemáticos.

Computadora: Ordenador que a partir de unos datos de entrada es capaz de elaborar una información o resultados, siguiendo una serie de operaciones para la cual ha sido previamente programada.

Fax: Aparato que sirve para transmitir rápidamente un documento en papel mediante el uso de una línea telefónica.

Fotocopiadora: Aparato que se emplea para reproducir páginas manuscritas o impresas mediante una fotografía especial y obtenida directamente sobre el papel.

Máquina de escribir: aparato que permite escribir rápidamente desde un teclado.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. Datos de identificación:

1. Denominación del cargo: Secretaria de la Gerencia.
2. Area específica de trabajo: Oficina de Cristóbal.
3. Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: Una (1) mujer.
4. Fecha del análisis: octubre de 1996.
5. Nombre del (los) analista (s): Ruth Ortiz.

II. Sumario del puesto (resumen):

Recibe la correspondencia, efectúa el trámite de documentos, lleva un registro de informes y de actas de las reuniones y atiende las llamadas telefónicas.

III. Indicaciones complementarias:

Tipo de Jornada: diurna.

Duración de la Jornada: 8 horas.

IV. Descripción del puesto de trabajo:

1. Tareas diarias:
 - 1.1 Recibe y envía la correspondencia.
 - 1.3. Atiende llamadas telefónicas.
 - 1.4. Realiza informes para Directivos.
 - 1.5. Archiva informes y documentos.

- 1.6. Envía memorándums a los empleados.
- 1.7. Recibe las hojas de supervisión y de mensajería.
- 1.8. Realiza el inventario y lleva el control de útiles de oficina.
- 1.9. Supervisa las labores del Mensajero Interno.
- 1.10. Confecciona cartas de trabajo.

2. Tareas ocasionales:

- 2.1. Envía memorándums a los empleados.
- 2.2. Atiende los informes.
- 2.3. Llena las hojas de riesgos profesionales.
- 2.4. Confecciona contratos.
- 2.5. Llena el trámite de vacaciones.
- 2.6. Lleva el control de certificados médicos.
- 2.7. Revisa la planilla.

V Requerimientos del puesto:

1. Conocimientos profesionales:

Para desempeñar el puesto requiere contar con conocimientos generales de contabilidad y secretariado.

2. Características fisiobiológicas:

Apariencia personal y destreza en los dedos.

3. Características Psicológicas:

Aptitud humana, aptitud numérica, aptitud para organizar y programar,

aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para la comunicación verbal y escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar funciones, escritura clara y correcta ortografía, iniciativa, razonamiento abstracto, responsabilidad y tacto para tratar con el público.

4. Educación:

Licenciatura en Administración de Empresas o Licenciatura en Contabilidad.

5. Experiencia:

Interna: 2 años como Contadora.

Externa: 2 años como Secretaria Ejecutiva. 2 años como Contadora.

6. Capacitación:

6.1. Manejo de programas computacionales.

VI. Características que afectan la ejecución de las tareas:

Defectos o problemas en las extremidades superiores, defectos o problemas en las manos, trastornos auditivos, del lenguaje o psicológicos.

VII. Condiciones del puesto de trabajo:

1. Ambiente de trabajo:

El ambiente físico donde se desarrolla el trabajo es adecuado. Las jornadas de trabajo se desarrollan de forma individual.

2. Relación con otros puestos de trabajo:

Gerente, Jefe de Operaciones, Contadora, Mensajero Interno, Operadores

Portuarios.

3. Relación con otras empresas y/o público:

Agencias Navieras.

4. Supervisión recibida:

General.

5. Supervisión ejercida:

General.

VIII. Datos Complementarios y definiciones:

1. Equipo que utiliza:

Calculadora, computadora, fax, máquina de escribir y fotocopidora.

2. Definiciones:

Calculadora: Máquina que obtiene el resultado de cálculos matemáticos.

Computadora: Ordenador que a partir de unos datos de entrada es capaz de elaborar una información o resultados, siguiendo una serie de operaciones para la cual ha sido previamente programada.

Fax: Aparato que sirve para transmitir rápidamente un documento en papel mediante el uso de una línea telefónica.

Fotocopidora: Aparato que se emplea para reproducir páginas manuscritas o impresas mediante una fotografía especial y obtenida directamente sobre el papel.

Máquina de escribir: aparato que permite escribir rápidamente en teclado.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. Datos de identificación:

1. Denominación del cargo: Secretaria-Oficinista
2. Area específica de trabajo: Oficina de Balboa.
3. Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: Una (1) Mujer.
4. Fecha del análisis: octubre de 1996.
5. Nombre del (los) analista (s): Ruth Ortiz

II. Sumario del puesto (resumen):

Mecanografía informes, factura el trabajo realizado a las Agencias Navieras, hace el pago de los cheques y ayuda en la confección de la planilla.

III. Indicaciones complementarias:

Tipo de Jornada: diurna

Duración de la Jornada: 8 horas.

IV. Descripción del puesto de trabajo:

1. Tareas diarias:

- 1.1. Confeccionar la hoja de tiempo de cada empleado por cada Agencia Naviera.
- 1.2. Facturar las hojas de tiempo.
- 1.3. Enviar fax a las Agencias Navieras.
- 1.4. Ayudar en la confección de la planilla de pago.

1.5. Atender las llamadas telefónicas.

2. Tareas ocasionales:

2.1. Realizar el inventario de los útiles de oficina y papelería.

2.2. Hacer el pedido de útiles de oficina y papelería.

2.3. Archivar documentos.

2.4. Llevar el control de la mensajería y enviarla.

V. Requerimientos del puesto:

1. Conocimientos profesionales:

Para desempeñar el puesto requiere contar con conocimientos generales de: archivo, mecanografía y manejo de computadoras.

2. Características fisiobiológicas:

Apariencia personal, coordinación de movimientos vista-mano, destreza en los dedos.

3. Características Psicológicas:

Aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para la comunicación verbal y escrita, escritura clara y correcta ortografía, estimar la cantidad de los objetos, memoria para detalles o cosas, memoria para órdenes escritas y verbales, tacto para tratar con público y tolerancia con las personas.

4. Educación:

Bachiller en Comercio.

5. Experiencia:

Interna: Ninguna en especial.

Externa: 1 año como Secretaria u Oficinista.

6. Capacitación:

Cursos de computadoras: Lotus, Word Perfect, DOS Archivo, Relaciones interpersonales.

VI. Características que afectan la ejecución de las tareas:

Defectos o problemas en extremidades superiores, Defectos o problemas en las manos, trastornos auditivos y del lenguaje, trastorno psicológico, arteriosclerosis cerebral e hipertensión.

VII. Condiciones del puesto de trabajo:

1. Ambiente de trabajo:

El ambiente físico donde se desarrolla el trabajo es adecuado. Las jornadas de trabajo se desarrollan individualmente.

2. Relación con otros puestos de trabajo:

Secretaria Administrativa, Mensajero Interno y Operadores Portuarios.

3. Relación con otras empresas y/o público:

Agencias Navieras.

4. Supervisión recibida:

Constante.

5. Supervisión ejercida:

Periódica.

VIII. Datos Complementarios y definiciones:

1. Equipo que utiliza:

Calculadora, computadora, fax, máquina de escribir, fotocopidora.

2. Definiciones:

Calculadora: Máquina que obtiene el resultado de cálculos matemáticos.

Computadora: Ordenador que a partir de unos datos de entrada es capaz de elaborar una información o resultados, siguiendo una serie de operaciones para la cual ha sido previamente programada.

Fax: Aparato que sirve para transmitir rápidamente un documento en papel mediante el uso de una línea telefónica.

Fotocopidora: Aparato que se emplea para reproducir páginas manuscritas o impresas mediante una fotografía especial y obtenida directamente sobre el papel.

Máquina de escribir: aparato que permite escribir rápidamente desde un teclado.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. Datos de identificación:

1. Denominación del cargo: Supervisor de Operaciones.
2. Area específica de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
3. Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 2 (dos) hombres.
4. Fecha del análisis: octubre de 1996.
5. Nombre del (los) analista (s): Ruth Ortiz

II. Sumario del puesto (resumen):

Supervisa las labores de los Verificadores y Mensajeros Portuarios, coordina las tareas a realizar, las asigna y lleva un control de las mismas.

III. Indicaciones complementarias:

Tipo de Jornada: nocturna.

Duración de la Jornada: Varía de acuerdo al tiempo de trabajo de los barcos.

IV. Descripción del puesto de trabajo:

1. Tareas diarias:

- 1.1. Coordinar las tareas a realizar por los Verificadores y Mensajeros Portuarios.
- 1.2. Asigna las labores de acuerdo a la lista de rotación de los empleados.
- 1.3. Llamar a lista al personal al entrar al muelle.

1.3. Supervisar las labores y llevar un registro de las mismas.

1.4. Confeccionar planos de embarque y desembarque.

2. Tareas ocasionales:

2.1. Hacer inventario de los contenedores.

2.2. Realizar inspecciones de los contenedores por Ferrocarril.

V. Requerimientos del puesto:

1. Conocimientos profesionales:

Para desempeñar el cargo se requiere contar con conocimiento del idioma inglés.

2. Características fisiobiológicas:

Salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo.

3. Características Psicológicas:

Adaptabilidad, aptitud numérica, aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, capacidad para la comunicación verbal y escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar funciones, dinamismo, escritura clara y correcta ortografía, estimar la cantidad de los objetos, iniciativa, inteligencia, memoria para detalles o cosas, memoria para órdenes escritas y verbales, motivación personal, percepción de detalles, razonamiento mecánico, responsabilidad y tacto para tratar con público.

4. Educación:

Secundaria completa. (Bachiller o equivalente).

5. Experiencia:

Interna: 2 años como Verificador.

Externa: 2 años como Mensajero Portuario.

6. Capacitación:

6.1. Relaciones Humanas.

VI. Características que afectan la ejecución de las tareas:

Alergias al ambiente, defectos o problemas en extremidades superiores o inferiores, defectos o problemas en las manos y arteriosclerosis cerebral.

VII. Condiciones del puesto de trabajo:

1. Ambiente de trabajo:

El ambiente físico donde se desarrolla el trabajo es al aire libre. Las jornadas de trabajo se desarrollan individualmente y/o en grupo.

2. Relación con otros puestos de trabajo:

Secretaría Administrativa, Jefe de Operaciones y personal de operaciones.

3. Relación con otras empresas y/o público:

Agencias Navieras y Autoridad Portuaria Nacional.

4. Supervisión recibida:

Periódica.

5. Supervisión ejercida:

Constante.

VIII. Datos Complementarios y definiciones:

1. Equipo que utiliza:

Botas de seguridad, casco, fotocopidora, pluma y papel.

2. Definiciones:

Botas de seguridad: Calzado generalmente de cuero con punta de acero, que resguarda el pie y parte de la pierna.

Casco: Pieza de metal o de otro material usada para protección de la cabeza.

Fotocopidora: Aparato que se emplea para reproducir páginas manuscritas o impresas mediante una fotografía especial y obtenida directamente sobre el papel.

Pluma: Instrumento de metal que colocado en un mango de madera u otro metal, sirve para escribir.

Papel: Hoja delgada hecha con pasta vegetal molida y blanqueada en donde se realiza un manuscrito o impreso.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

I. Datos de identificación:

1. Denominación del cargo: Verificador.
2. Area específica de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
3. Número de empleados que desempeñan puestos idénticos: 18 (dieciocho) personas entre hombres y mujeres.
4. Fecha del análisis: octubre de 1996.
5. Nombre del (los) analista (s): Ruth Ortiz

II. Sumario del puesto (resumen):

Verifica el embarque y desembarque de la carga general y contenerizada de los barcos.

III. Indicaciones complementarias:

Tipo de Jornada: diurna y nocturna.

Duración de la Jornada: Varía de acuerdo al tiempo de trabajo del barco.

IV. Descripción del puesto de trabajo:

1. Tareas diarias:

- 1.1. Verificar la carga y descarga de los contenedores y carga en general.

2. Tareas ocasionales:

- 2.1. Verificar el llenado o vaciado de contenedores.

V. Requerimientos del puesto:

1. Conocimientos profesionales:

Ninguno en especial.

2. Características fisiobiológicas:

Apariencia personal, coordinación de movimientos vista-mano, equilibrio corporal y salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo.

3. Características Psicológicas:

Adaptabilidad, aptitud numérica, aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, capacidad para la comunicación verbal y escrita, dinamismo, escritura clara y correcta ortografía, estimar la cantidad de los objetos, iniciativa, inteligencia, memoria para detalles o cosas, memoria para órdenes escritas y verbales, motivación personal, percepción de detalles, percepción de la forma de los objetos, responsabilidad y tacto para tratar con público.

4. Educación:

Secundaria completa. (Bachiller o equivalente).

5. Experiencia:

Interna: Ninguna en especial.

Externa: Bachiller o su equivalente.

6. Capacitación:

6.1. Verificación de carga.

VI. Características que afectan la ejecución de las tareas:

Alergias al ambiente, defectos o problemas en extremidades superiores o inferiores, defectos o problemas en las manos y arteriosclerosis cerebral.

VII. Condiciones del puesto de trabajo:

1. Ambiente de trabajo:

El ambiente físico donde se desarrolla el trabajo es al aire libre. Las jornadas de trabajo se pueden realizar individual o colectivamente.

2. Relación con otros puestos de trabajo:

Secretaria Administrativa, Jefe de Operaciones y Supervisor de Operaciones.

3. Relación con otras empresas y/o público:

Empresas Navieras.

4. Supervisión recibida:

Periódica.

5. Supervisión ejercida:

No ejerce supervisión.

VIII. Datos Complementarios y definiciones:

1. Equipo que utiliza:

Botas de seguridad y casco.

2. Definiciones:

Botas de seguridad: Calzado generalmente de cuero con punta de acero,

que resguarda el pie y parte de la pierna.

Casco: Pieza de metal o de otro material usada para protección de la cabeza.

5.12. Perfil del Puesto.

Ahora presentaremos los Perfiles de Puestos para cada cargo, los cuales se diferencian de los presentados en el capítulo III, en que éstos corresponden con las modificaciones propuestas, por lo tanto, las variantes que se presentan están dadas en base a las Descripciones de Puestos que los anteceden.

Como se muestra en el punto anterior, cada uno de los Perfiles está dado en el orden alfabético de las denominaciones de los cargos.

PERFIL DEL PUESTO

1. Nombre del cargo: Contador.
2. Lugar de trabajo: Oficina de Cristóbal.
3. Tareas del cargo: Realizar el ciclo completo de contabilidad, confección de la planilla, así como lo referente a las facturaciones y confección de cheques.
4. Fuentes:
 - 4.1. Internas: Ninguna en especial.
 - 4.2. Externas: Licenciatura en Contabilidad o Asistente de Contador egresado de alguna de las Universidades del país, Colegios de Profesionales o Asociaciones.
 - 4.2.1. Criterios de participación: 2 años mínimos de experiencia.

5. Características del ejecutor:

5.1. Conocimientos: Profundos en contabilidad y sobre la Ley Laboral.

5.2. Psicológicas: Aptitud para organizar y programar, aptitud para seguir instrucciones verbales o escritas, capacidad para tomar decisiones, concentración, creatividad, dinamismo, escritura clara y correcta ortografía, iniciativa, memoria para detalles, cosas o ideas, memoria para órdenes verbales o escritas, razonamiento abstracto, responsabilidad y tolerancia con las personas.

5.3. Fisiobiológicas: Destreza en los dedos, manos y brazos.

6. Características que no deben poseer: Defectos o problemas en las manos, trastorno del lenguaje y trastorno psicológico.

7. Instrumentos de medición:

a- Formulario de Solicitud de Empleo.

b. Prueba de Inteligencia: Raven.

c. Prueba de Personalidad: Inventario CPI o 16 FP.

ch. Prueba de Conocimiento: Test de Aptitudes Administrativas II- GCT.

d. Entrevista.

8. Secuencia de aplicación de instrumentos:

a. Formulario de Solicitud de Empleo.

b. Prueba de Inteligencia.

c. Prueba de Personalidad.

ch. Prueba de Conocimiento.

d. Entrevista.

9. Observaciones: El Formulario de Solicitud de Empleo determinará si el individuo posee la experiencia y conocimientos mínimos necesarios para desempeñar el cargo y si es susceptible de capacitación.

PERFIL DEL PUESTO

1. Nombre del cargo: Gerente.
2. Lugar de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
3. Tareas del cargo: Recibir informes y realizar reuniones con los Jefes de Operaciones, Secretaria Administrativa, Contadora y con los Directivos, a fin de conocer lo relativo a la consecución de las metas de la Empresa y su funcionabilidad.
4. Fuentes:
 - 4.1. Internas: Ninguna en especial.
 - 4.2. Externas: Licenciaturas en Administración de Empresas, Administración de Negocios o Administración Financiera; Ingeniería Industrial o Ingeniería Comercial de las diferentes Universidades del país, Colegios de Profesionales o Asociaciones.
 - 4.2.1. Criterios de participación: 5 años mínimos de experiencia.
5. Características del ejecutor:
 - 5.1. Conocimientos: Administración, Finanzas, Auditoría, Computación.
 - 5.2. Psicológicas: Aptitud humana, aptitud numérica, aptitud para organizar y programar, capacidad para la comunicación verbal y escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar funciones, creatividad, dinamismo, estabilidad emocional, extroversión, iniciativa, inteligencia, motivación

personal, razonamiento abstracto y responsabilidad.

5.3. Fisiobiológicas: Apariencia personal y coordinación de movimientos independientes de pies-vista- manos.

6. Características que no deben poseer: Defectos o problemas en extremidades superiores o en las manos.

7. Instrumentos de medición:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia: Domino Antey D-48.
- c. Prueba de Personalidad: Inventario CPI o 16 FP.
- ch. Prueba Proyectiva: Test de Karen Machover.
- d. Entrevista.

8. Secuencia de aplicación de instrumentos:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia.
- c. Prueba de Personalidad.
- ch. Prueba Proyectiva.
- d. Entrevista.

9. Observaciones: El Formulario de Solicitud de Empleo determinará si el individuo posee la experiencia y conocimientos mínimos necesarios para desempeñar el cargo y si es susceptible de capacitación.

PERFIL DEL PUESTO

1. Nombre del cargo: Jefe de Operaciones.
2. Lugar de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
3. Tareas del cargo: Supervisar el desempeño del personal de operaciones, coordinar el trabajo de sus subalternos de acuerdo a las necesidades de las Agencias Navieras y resolver los problemas laborales.
4. Fuentes:
 - 4.1. Internas: Supervisor de Operaciones.
 - 4.1.1. Criterios de participación: 5 años mínimos de experiencia.
 - 4.2. Externas: Jefe de Negocios Afines con Licenciatura en Administración de Personal, Administración de Empresas o Psicología Laboral; Ingeniería industrial o Naval de las diferentes Universidades del país, Colegios de Profesionales o Asociaciones.
 - 4.2.1. Criterios de participación: 5 años mínimos de experiencia.
5. Características del ejecutor:
 - 5.1. Conocimientos: Ley Laboral, Actividades Marítimas y Relaciones Humanas.
 - 5.2. Psicológicas: Aptitud humana, aptitud para organizar y programar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, capacidad para la comunicación verbal y escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar

funciones, creatividad, dinamismo, escritura clara y correcta ortografía, extroversión, iniciativa, inteligencia, motivación personal, memoria para detalles, cosas, ideas, nombres y personas, razonamiento abstracto y mecánico, responsabilidad, tacto para tratar con el público y tolerancia con las personas.

5.3 Fisiobiológicas: Apariencia personal y coordinación de movimientos independientes de pies-vista- manos.

6. Características que no deben poseer: Defectos o problemas en extremidades superiores o en las manos, miedo a los lugares cerrados, trastorno del lenguaje, trastorno psicológico, arteriosclerosis cerebral e hipertensión.

7. Instrumentos de medición:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia: Domino Antey D-48.
- c. Prueba de Personalidad: Inventario CPI o 16 FP.
- ch. Prueba de Percepción: Test B.G.9.
- d. Entrevista.

8. Secuencia de aplicación de instrumentos:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia.
- c. Prueba de Personalidad.
- ch. Prueba de Percepción.

d. Entrevista.

9. Observaciones: El Formulario de Solicitud de Empleo determinará si el individuo posee la experiencia y conocimientos mínimos necesarios para desempeñar el cargo y si es susceptible de capacitación.

PERFIL DEL PUESTO

1. Nombre del cargo: Mensajero Interno.
2. Lugar de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
3. Tareas del cargo: distribuir y recoger la mensajería de la Empresa en las diferentes Agencias Navieras, Bancos y otras Empresas; además realizar trabajos de limpieza en general en la oficina.
4. Fuentes:
 - 4.1. Internas: Ninguna en especial.
 - 4.2. Externas: Mensajero o Ayudante General egresado de cualquier colegio secundario del país.
 - 4.2.1. Criterios de participación: 1 año mínimo de experiencia.
5. Características del ejecutor:
 - 5.1. Conocimientos: Relaciones interpersonales y manejo de máquinas de oficina.
 - 5.2. Psicológicas: Aptitud humana, aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales o escritas, atención, capacidad para la comunicación verbal y escrita, dinamismo, estabilidad emocional, estimar la cantidad de objetos, iniciativa, inteligencia, memoria para órdenes verbales o escritas, motivación personal, razonamiento mecánico, responsabilidad, tacto para tratar con público y tolerancia con las personas.

- 5.3. Fisiobiológicas: Apariencia personal, coordinación de movimientos pies-
vista-manos y vista-manos.
6. Características que no deben poseer: Defectos o problemas en extremidades superiores e inferiores, trastorno psicológico, arteriosclerosis cerebral e hipertensión.
7. Instrumentos de medición:
- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
 - b. Prueba de Inteligencia: Beta II-R
 - c. Prueba de Personalidad: 16 FP. Forma C.
 - ch. Prueba de Conocimiento: Test de Aptitudes Diferenciales- DAT.
 - d. Entrevista.
8. Secuencia de aplicación de instrumentos:
- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
 - b. Prueba de Inteligencia.
 - c. Prueba de Personalidad.
 - ch. Prueba de Conocimiento.
 - d. Entrevista.
9. Observaciones: El Formulario de Solicitud de Empleo determinará si el individuo posee la experiencia y conocimientos mínimos necesarios para desempeñar el cargo y si es susceptible de capacitación.

PERFIL DEL PUESTO

1. Nombre del cargo: Mensajero Portuario.
2. Lugar de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
3. Tareas del cargo: Se encarga de entregar y recoger de los barcos documentos, piezas y carga.
4. Fuentes:
 - 4.1. Internas: Ninguna en especial.
 - 4.2. Externas: Estudios vocacionales como Marino egresado de la Escuela Náutica de Panamá o INAFORP.
5. Características del ejecutor:
 - 5.1. Conocimientos: Amarre de sogas y cables.
 - 5.2. Psicológicas: Adaptabilidad, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, capacidad para la comunicación verbal y escrita, dinamismo, escritura clara y correcta ortografía, estabilidad emocional, estimar la cantidad y el tamaño de los objetos, iniciativa, inteligencia, memoria para órdenes verbales o escritas, motivación personal, percepción de la forma de los objetos, razonamiento mecánico, responsabilidad, tacto para tratar con público, tolerancia con las personas, tolerancia al trabajo en condiciones arriesgadas y tolerancia al trabajo en condiciones físicas desagradables.

- 5.3. Fisiobiológicas: Apariencia personal, coordinación de movimientos vista-mano, equilibrio corporal y salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo.
6. Características que no deben poseer: Alergias al ambiente, defectos o problemas en extremidades superiores e inferiores, defectos o problemas en las manos y arteriosclerosis cerebral.
7. Instrumentos de medición:
- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
 - b. Prueba de Inteligencia: Beta II-R
 - c. Prueba de Personalidad: 16 FP.
 - ch. Prueba de Conocimiento: Test de Aptitudes Diferenciales- DAT.
 - d. Examen médico.
 - e. Entrevista.
8. Secuencia de aplicación de instrumentos:
- a- Formulario de Solicitud de Empleo.
 - b. Prueba de Inteligencia.
 - c. Prueba de Personalidad.
 - ch. Prueba de Conocimiento.
 - d. Entrevista.
 - e. Examen médico.
9. Observaciones: El Formulario de Solicitud de Empleo determinará si el

individuo posee la experiencia y conocimientos mínimos necesarios para desempeñar el cargo y si es susceptible de capacitación. El examen médico determinará si el individuo posee o no las características fisiológicas que se requieren en el puesto.

PERFIL DEL PUESTO

1. Nombre del cargo: Secretaria Administrativa
2. Lugar de trabajo: Oficina de Balboa.
3. Tareas del cargo: Preparar la planilla, confeccionar los cheques de los empleados, llevar el control y trámite de los documentos; en ausencia del Jefe de Operaciones coordinar con los clientes y el personal el servicio a prestar.
4. Fuentes:
 - 4.1. Internas: Secretaria u Oficinista, con estudios universitarios parciales en Contabilidad o Administración de Empresas.
 - 4.1.1. Criterios de participación: 3 años mínimos de experiencia.
 - 4.2. Externas: Licenciatura en Contabilidad o en Administración de Empresas egresado de alguna de las Universidades del país, Colegios de Profesionales o Asociaciones.
 - 4.2.1. Criterios de participación: 2 años mínimos de experiencia.
5. Características del ejecutor:
 - 5.1. Conocimientos: Análisis de estados financieros, control interno y manejo de personal, contabilidad avanzada y sistemas bancarios y uso de programas computacionales de cálculos contables.
 - 5.2. Psicológicas: Aptitud humana, aptitud numérica, aptitud para organizar y programar, capacidad para la comunicación verbal y escrita, capacidad

para tomar decisiones y delegar funciones, escritura clara y correcta ortografía, iniciativa, responsabilidad y tacto para tratar con el público.

5.3. Fisiobiológicas: Agudeza de la visión, apariencia personal y equilibrio corporal.

6. Características que no deben poseer: Defectos o problemas en extremidades superiores o en las manos, trastorno auditivo y del lenguaje, trastorno psicológico, arteriosclerosis cerebral e hipertensión.

7. Instrumentos de medición:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia: Raven.
- c. Prueba de Personalidad: Inventario CPI o 16 FP.
- ch. Prueba de Conocimientos: Test de Aptitudes Administrativas II- GCT.
- d. Entrevista.

8. Secuencia de aplicación de instrumentos:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia.
- c. Prueba de Personalidad.
- ch. Prueba de Conocimientos.
- d. Entrevista.

9. Observaciones: El Formulario de Solicitud de Empleo determinará si el individuo posee la experiencia y conocimientos mínimos necesarios para

desempeñar el cargo y si es susceptible de capacitación.

PERFIL DEL PUESTO

1. Nombre del cargo: Secretaria de Gerencia.
2. Lugar de trabajo: Oficina de Cristóbal.
3. Tareas del cargo: Recibir la correspondencia, efectuar el trámite de documentos, llevar el registro de informes y de actas de las reuniones y atender las llamadas telefónicas.
4. Fuentes:
 - 4.1. Internas: Contadora con estudios universitarios parciales en Contabilidad o Administración de Empresas.
 - 4.1.1. Criterios de participación: 2 años mínimos de experiencia.
 - 4.2. Externas: Licenciatura en Secretariado Ejecutivo, Contabilidad o en Administración de Empresas egresada de alguna de las Universidades del país, Colegios de Profesionales o Asociaciones.
 - 4.2.1. Criterios de participación: 2 años mínimos de experiencia.
5. Características del ejecutor:
 - 5.1. Conocimientos: generales en contabilidad y manejo de programas computacionales.
 - 5.2. Psicológicas: Aptitud humana, aptitud numérica, aptitud para organizar y programar, aptitud para seguir instrucciones verbales o escritas, capacidad

para la comunicación verbal y escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar funciones, escritura clara y correcta ortografía, iniciativa, razonamiento abstracto, responsabilidad y tacto para tratar con el público.

5.3. Fisiobiológicas: Apariencia personal y destreza en los dedos.

6. Características que no deben poseer: Defectos o problemas en extremidades superiores o en las manos, trastorno auditivo y del lenguaje y trastorno psicológico.

7. Instrumentos de medición:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia: Raven.
- c. Prueba de Personalidad: Inventario CPI o 16 FP.
- ch. Prueba de Conocimiento: Test de Aptitudes Administrativas II- GCT
- d. Entrevista.

8. Secuencia de aplicación de instrumentos:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia.
- c. Prueba de Personalidad.
- ch. Prueba de Conocimientos.
- d. Entrevista.

9. Observaciones: El formulario de Solicitud de empleo determinará si el individuo posee la experiencia y conocimientos mínimos necesarios para

desempeñar el cargo y si es susceptible de capacitación.

PERFIL DEL PUESTO

1. Nombre del cargo: Secretaria-Oficinista.
2. Lugar de trabajo: Oficina de Balboa.
3. Tareas del cargo: Mecanografiar informes, facturar el trabajo realizado por las Agencias Navieras, ayudar en la confección de la planilla y realizar el pago de los cheques.
4. Fuentes:
 - 4.1. Internas: Ninguna en especial.
 - 4.2. Externas: Bachiller en Comercio, Secretaria u Oficinista egresada(o) de alguno de los colegios secundarios públicos o privados del país o Asociación de Secretarias (Instituto Comercial Bilingüe, Richard Newman, SESUCEBIL, etc.).
 - 4.2.1. Criterios de participación: 1 año mínimo de experiencia.
5. Características del ejecutor:
 - 5.1. Conocimientos: Archivo, mecanografía y manejo de programas computacionales.
 - 5.2. Psicológicas: Aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales o escritas, escritura clara y correcta ortografía, estimar la cantidad de los objetos, memoria para detalles o cosas. memoria para órdenes verbales o escritas, tacto para tratar con público y tolerancia con las

personas.

5.3. Fisiobiológicas: Apariencia personal, coordinación de movimientos vista-manos y destreza en los dedos.

6. Características que no deben poseer: Defectos o problemas en las manos, trastorno del lenguaje y trastorno psicológico.

7. Instrumentos de medición:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia: Raven.
- c. Prueba de Personalidad: Inventario CPI o 16 FP.
- ch. Prueba de Conocimiento: Test de Aptitudes Diferenciales- DAT.
- d. Entrevista.

8. Secuencia de aplicación de instrumentos:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia.
- c. Prueba de Personalidad.
- ch. Prueba de Conocimiento.
- d. Entrevista.

9. Observaciones: El Formulario de Solicitud de Empleo determinará si el individuo posee la experiencia y conocimientos mínimos necesarios para desempeñar el cargo y si es susceptible de capacitación.

PERFIL DEL PUESTO

1. Nombre del cargo: Supervisor de Operaciones.
2. Lugar de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
3. Tareas del cargo: Supervisar las labores de los Verificadores y los Mensajeros Portuarios, coordinar las tareas a realizar, las asigna y lleva su control.
4. Fuentes:
 - 4.1. Internas: Verificador.
 - 4.1.1. Criterios de participación: 2 años mínimos de experiencia.
 - 4.2. Externas: Mensajero Portuario.
 - 4.2.1. Criterios de participación: 2 años mínimos de experiencia.
5. Características del ejecutor:
 - 5.1. Conocimientos: Idioma inglés.
 - 5.2. Psicológicas: Adaptabilidad, aptitud numérica, aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, capacidad para la comunicación verbal y escrita, capacidad para tomar decisiones y delegar funciones, dinamismo, escritura clara y correcta ortografía, estimar la cantidad de objetos, iniciativa, inteligencia, memoria para detalles o cosas, memoria para órdenes verbales o escritas, motivación personal, percepción de detalles, razonamiento mecánico,

responsabilidad y tacto para tratar con público

5.3. Fisiobiológicas: Salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo.

6. Características que no deben poseer: Alergias al ambiente, defectos o problemas en extremidades superiores e inferiores, defectos o problemas en las manos y arteriosclerosis cerebral.

7. Instrumentos de medición:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia: Beta II-R
- c. Prueba de Personalidad: 16 FP, Forma C.
- ch. Prueba de Conocimiento: Test de Aptitudes Diferenciales- DAT.
- d. Examen médico.
- e. Entrevista.

8. Secuencia de aplicación de instrumentos:

- a. Formulario de Solicitud de Empleo.
- b. Prueba de Inteligencia.
- c. Prueba de Personalidad.
- ch. Prueba de Conocimiento.
- d. Examen médico.
- e. Entrevista.

9. Observaciones: El Formulario de Solicitud de Empleo determinará si el individuo posee la experiencia y conocimientos mínimos necesarios para

desempeñar el cargo y si es susceptible de capacitación. El examen médico determinará si el individuo posee o no las características fisiológicas que se requieren en el puesto.

PERFIL DEL PUESTO

1. Nombre del cargo: Verificador.
2. Lugar de trabajo: Oficinas de Cristóbal y Balboa.
3. Tareas del cargo: Verificar el embarque y desembarque de la carga general y contenerizada de los barcos.
4. Fuentes:
 - 4.1. Internas: Ninguna en especial.
 - 4.2. Externas: Bachiller o estudios equivalentes de secundaria completa egresado de cualquiera de los colegios secundarios del país.
5. Características del ejecutor:
 - 5.1. Conocimientos: Ninguno en especial.
 - 5.2. Psicológicas: Adaptabilidad, aptitud numérica, aptitud para organizar, aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas, atención, capacidad para la comunicación verbal y escrita, dinamismo, escritura clara y correcta ortografía, estimar la cantidad de objetos, iniciativa, inteligencia, memoria para detalles o cosas, memoria para órdenes verbales o escritas, motivación personal, percepción de detalles y de la forma de los objetos, responsabilidad y tacto para tratar con público
 - 5.3. Fisiobiológicas: Apariencia personal, coordinación de movimientos vista-mano, equilibrio corporal y salud para estar expuesto a las inclemencias del

tiempo.

6. Características que no deben poseer: Alergias al ambiente, defectos o problemas en extremidades superiores e inferiores, defectos o problemas en las manos y arteriosclerosis cerebral.
7. Instrumentos de medición:
 - a. Formulario de Solicitud de Empleo.
 - b. Prueba de Inteligencia: Beta II-R
 - c. Prueba de Personalidad: 16 FP.
 - ch. Prueba de Conocimiento: Test de Aptitudes Diferenciales- DAT.
 - d. Entrevista.
 - e. Examen médico.
8. Secuencia de aplicación de instrumentos:
 - a. Formulario de Solicitud de Empleo.
 - b. Prueba de Inteligencia.
 - c. Prueba de Personalidad.
 - ch. Prueba de Conocimiento.
 - d. Entrevista.
 - e. Examen médico.
9. Observaciones: El Formulario de Solicitud de Empleo determinará si el individuo posee la experiencia y conocimientos mínimos necesarios para desempeñar el cargo y si es susceptible de capacitación. El examen

médico determinará si el individuo posee o no las características fisiológicas que se requieren en el puesto.



5.13. Formularios Propuestos.

Los formularios que aparecerán inmediatamente, han sido creados como producto de los resultados obtenidos en el Análisis de Puestos. El primero, que es el de Solicitud de Empleo, el cual permitirá obtener los datos biográficos, experiencia y antecedentes del aspirante; mientras que el segundo, tiene el propósito de ayudar en el control de inventarios y uso de los materiales.

FIGURA 11. FORMULARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO.

| | |
|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| EMPRESA NACIONAL DE SERVICIOS PORTUARIOS, S.A. | |
| Datos Personales: | |
| 1. Nombre: | _____ |
| | Apellido: paterno materno de casada nombres |
| 2. Cédula: | _____ No. Seg. Social: _____ |
| 3. Fecha de nacimiento: | _____ Edad: _____ |
| 4. Domicilio: | _____ |
| | Corregimiento calle o avenida casa No. |
| 5. Estado civil: | Soltero(a) ___ Casado(a) ___ Unido(a) ___ |
| | viudo(a) ___ Separado(a) ___ Divorciado ___ |
| 6. Nombre del padre: | _____ |
| 7. Nombre de la madre: | _____ |
| 8. Nombre del esposo(a): | _____ |

9. Número de dependientes: _____

Educación:

| Nivel | Años | Título |
|-------------|-------|--------|
| Primaria | _____ | _____ |
| Secundario | _____ | _____ |
| Vocacional | _____ | _____ |
| Secundario | _____ | _____ |
| Universidad | _____ | _____ |
| Postgrado | _____ | _____ |
| Maestría | _____ | _____ |
| Doctorado | _____ | _____ |

Cursos realizados:

Tipos de máquinas de oficina que maneja:

De escribir _____ sumadora _____ copiadora _____ fax _____

computadora _____

Programas de computadoras que conoce:

PC shell _____ Flow chart _____ Harvard Graphic _____ Dbase _____

Word Perfect _____ Fox Pro _____ Word _____ Excell _____

Otros: _____

Idiomas:

Español: Habla fluidamente ___ habla poco ___ lee ___

Inglés: Habla fluidamente ___ habla poco ___ lee ___

Otro: _____

¿Posee licencia de conducir? No ___ Sí ___

Tipo de vehículo que conduce: _____

Antecedentes laborales:

Indique los 3 últimos puestos que ha ocupado en orden, del más reciente al más antiguo:

| Empresa | Puesto | Salario | Motivo de salida |
|---------|--------|---------|------------------|
|---------|--------|---------|------------------|

| | | | |
|-------|-------|-------|-------|
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |

Cargo que aspira desempeñar: _____

Salario al que aspira: _____

Está usted dispuesto a trabajar en el área portuaria de:

Yo certifico que toda la información aportada en esta solicitud es verdadera y completa. La Empresa Nacional de Servicios Portuarios está en su derecho de verificar todos los datos aquí proporcionados.

Fecha: _____ Firma del aspirante: _____

Fuente: Creada por la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

El Formulario de Solicitud de Empleo que hemos derivado de los resultados del Perfil de Puestos, permite obtener información de los aspirantes a cargos.

FIGURA 12. FORMULARIO DE CONTROL DE MATERIALES Y EQUIPO.

| EMPRESA NACIONAL DE SERVICIOS PORTUARIOS, S.A. | | | | | |
|------------------------------------------------|------|-----|---------------|-----|-------------|
| FECHA: | | | DEPARTAMENTO: | | |
| SOLICITANTE: | | | RESPONSABLE: | | |
| MATERIAL O EQUIPO | C/EX | C/S | C/D | P/E | OBSERVACIÓN |
| Botas | | | | | |
| Cable | | | | | |
| Cadena | | | | | |
| Capote | | | | | |
| Casco | | | | | |
| Chinguillo | | | | | |
| Estrogos | | | | | |
| Faja | | | | | |
| Grilletes | | | | | |
| Guantes | | | | | |
| Eslingas | | | | | |
| Radio | | | | | |
| Sogas | | | | | |
| Tablas de Verificación | | | | | |
| Otros: | | | | | |

Fuente: Creada por la autora de la investigación, Licda. Ruth Ortiz.

- C/EX. = Cantidad en existencia
- C/S = Cantidad solicitada
- C/D = Cantidad devuelta
- P/E = Pendiente por entregar

El formulario no sólo permitirá llevar el control diario de los materiales, sino que también puede ser usado para otros controles periódicos e inventarios.

5.14. Nuevas Alternativas Económicas.

Basándonos en la dirección que lleva la Empresa y el tipo de servicios que ofrece, proponemos una expansión y mayor diversificación de los servicios de mensajería portuaria.

Lo primero, es la estiba y desestiba de contenedores, lo cual no les llevaría a incurrir en excesivos gastos, debido a que tales servicios actualmente se ofrecen de forma muy limitada. La Empresa ya se encuentra inmersa en el mercado relacionado con el manejo de carga en los puertos, requiriendo sólo un incremento en el personal que está realizando esta actividad.

En segundo lugar, otra alternativa sería extender los servicios de mensajería mediante el transporte de mercancías y repuestos desde el Aeropuerto Internacional de Tocumen hacia los buques. Esta propuesta requeriría una inversión en recursos humanos y materiales, que permitan el traslado del personal de un lugar a otro.

5.15. Implementación de la Modificación.

Un buen sistema para poder llevar a cabo la implementación de las modificaciones sugeridas a la estructura de la Empresa es el que se basa en los señalamientos de Gómez Ceja (op. cit.), para el que se requerirá poner en práctica los siguientes puntos.

1. Propiciar un cambio de impresiones con los ejecutivos de la Empresa para hacerles conocer las necesidades del cambio, a lo cual se debe dedicar apoyo y tiempo.

2. Explicarles los resultados y beneficios de la modificación de la estructura actual.

3. Adiestrar al personal sobre los nuevos procesos y métodos planteados, referentes a la designación de funciones, controles, canales de comunicación, etc.

4. Explicarle a todo el personal los detalles del funcionamiento de esos procesos y métodos.

5. Tratar de convencer al personal de lo ventajoso que resultaría para ellos la modificación, con el propósito de obtener su cooperación.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones.

A través del análisis de los capítulos precedentes, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

Actualmente, la Empresa Nacional de Servicios Portuarios, continúa prestando los servicios tradicionales, pagando una alta cantidad de dinero en incapacidades del personal operativo; sobre todo en la oficina de Balboa, donde se presenta esta situación, aproximadamente en un 51% más.

Por otra parte, la distribución del personal operativo, aunque porcentualmente se acerca a lo requerido en la demanda de servicios, no corresponde con las necesidades, ya que en la mensajería portuaria hay un 67% de empleados representados entre las dos oficinas, faltando un 3% para llegar a obtener el porcentaje que cubra la demanda del servicio.

Los 15 Verificadores de Cristóbal, incluyendo los Tomadores de Tiempo, representan un 35% de los Operadores que allí trabajan; cantidad entre la cual se distribuye el 30% de los servicios de verificación, sin dejar de lado el hecho de que ningún trabajador realiza el trabajo de otro y que aún cuando pudieran ocupar algunas horas en la mensajería portuaria, tampoco lo hacen, limitando su registro de horas trabajadas.

La flexibilidad del personal operativo de Balboa para desempeñar las tareas de verificación y mensajería portuaria, les permiten tener la posibilidad de registrar más horas trabajadas, al reforzar los servicios de mensajería cuando se presenta la oportunidad.

El Análisis del Puesto nos permitió verificar, que tal como aparece en la estructura presentada por la Empresa, existen dos departamentos, uno administrativo y otro de operaciones, pero las funciones están agrupadas en 11 y no en 10 cargos, incluido el de Tomador de Tiempo.

La Descripción de Puestos, hizo posible el detectar diferencias entre la denominación dada a los cargos de tipo secretarial, por quienes los ocupan y el título que les fue asignado por la Empresa.

También se observó que las funciones de la mayoría de los cargos se encuentran bien distribuidas y se definen claramente, con excepción de las de Secretaria de Gerencia y Contadora, en donde las tareas parecen estar mas bien repartidas de forma equitativa que de acuerdo con la especialización profesional que requiere el desempeño de cada puesto.

La autoridad y responsabilidad de la Empresa recae en el Gerente, mientras que las operaciones se han delegado al Jefe de Operaciones.

La pequeña estructura de la organización muestra una comunicación en direcciones y niveles adecuados, como se pudo observar en el flujograma de comunicación (Figura 3).

El flujo de trabajo es diurno y nocturno, sin embargo, durante las horas de la noche no hay una persona encargada formalmente de coordinar y llevar el control del personal y los servicios que se prestan.

Debido a lo escaso del personal administrativo el control de asistencia es visual; entre los operadores, el trabajo por oportunidad de servicios les ha llevado a establecer un control de asistencia por turnos y no necesariamente diario.

No hay un control formal de materiales.

Es necesario capacitar el personal de todos los cargos, tanto administrativos como operativos, en los conocimientos y destrezas relacionadas con cada una de sus funciones, tal como se muestra en el cuadro CV de Determinación de Necesidades de Capacitación.

Se requiere la aplicación de incentivos basados en el desempeño y conducta de los empleados, que busquen reducir el ausentismo por incapacidades e incrementen el registro de horas/hombre trabajadas.

En función de los resultados obtenidos fue necesario crear nuevas Descripciones y Perfiles de Puesto, que se ajustan a los cambios sugeridos en el capítulo V de Modificación de la Estructura.

De la Descripción de Puestos se derivaron los Formularios de Solicitud de Empleo y el de Control de Materiales que se presenta en el capítulo V.

Se estableció un método para la implementación de las modificaciones orientado a buscar la colaboración de los ejecutivos y el personal en general.

Con las conclusiones esbozadas, damos cumplimiento a los objetivos planteados en nuestra investigación. Convenientemente, las modificaciones sugeridas, basadas en las funciones tradicionales de la Empresa, facilitan la implementación de los cambios estructurales.

Recomendaciones.

Para que la Empresa Nacional de Servicios Portuarios logre alcanzar los niveles de eficiencia esperados y se mantenga competitiva, recomendamos:

1. Implementar los cambios propuestos para la Modificación de la Estructura de la Empresa, manteniéndose informada constantemente de las variaciones del mercado que involucren nuevos ajustes.
2. Cambiar las denominaciones de los cargos por las que se ajustan más a las funciones actuales.
3. Distribuir las tareas de la Secretaria de Gerencia y de la Contadora de acuerdo a la especialidad de cada profesión y puesto.
4. Adoptar el método científico propuesto, para la selección del personal.
5. Apoyar un clima de comunicación que permita alcanzar los objetivos de la organización, como lo hizo Muchinsky (op. cit.) en un estudio de correlación entre diferentes variables, en el que los resultados destacan que se debe mantener una comunicación precisa, ya que la satisfacción del personal está relacionada con la

atmósfera interpersonal de la organización, las percepciones sobre la dirección y los juicios sobre las prácticas organizativas.

La percepción sobre la organización es importante para fomentar sentimientos positivos en los empleados, los cuales les permitan sentirse satisfechos con su trabajo, asimismo como con la supervisión recibida y sus compañeros.

6. Retroalimentar al empleado para mejorar su rendimiento, lo que generalmente se centra en aspectos relacionados con la tarea y da una idea sobre las conductas que son más deseables y apropiadas.

7. Unificar los cargos operativos en Cristóbal y Balboa en sólo dos: Verificador y Mensajero Portuario y redistribuir al personal en relación con la cantidad que requiere la prestación de cada servicio.

8. Capacitar a todos los Operadores en el desempeño de ambos cargos y llevarlos a su ejecución mediante la rotación, con el propósito de poder reforzar la prestación de los servicios cuando sea necesario, de acuerdo a los cambios en el incremento o disminución de la demanda. Werther (1991) indica que la rotación de labores incrementa la demanda del entorno laboral, rompe la monotonía del trabajo, mejora la autoimagen del empleado, proporciona ganancias psicológicas y hace que el trabajador se convierta en alguien más valioso para la organización.

9. Adquirir un programa de evaluación para medir la efectividad del trabajo. Autores como Chiavenato (1983) y Mc Conkey (1985), señalan que este tipo de

programas dirigidos a trabajadores de diversos niveles tienen el propósito de: 1. identificar puntos débiles en el trabajo y ayudar al trabajador a fijarse metas para mejorar; 2. evaluar la validez de la selección de personal y los procedimientos de capacitación.

Muchinsky (op. cit.) indica además, que mediante las evaluaciones se podrían considerar acciones de personal como lo son el pago y la administración de salarios (nivel de compensación).

10. Se debe incentivar al trabajador vinculando la compensación con el desempeño.

11. Prevenir accidentes laborales mediante la aplicación de los enfoques que hemos planteado. El primero, que se basa en las diferencias individuales e implica seleccionar personas que posean las características necesarias para el desempeño del trabajo; el segundo, el de la capacitación de personal y el tercero, que consiste en la modificación del puesto de trabajo para que se adapte mejor a las capacidades y características de quienes lo desempeñen.

El último aspecto es semejante a la Psicología de la Ingeniería, que de acuerdo al planteamiento de Muchinsky (sup. cit.) enfoca la reducción de accidentes modificando el lugar de trabajo. Exigiendo un análisis de puestos que incluya el diseño del equipo, las herramientas, maquinaria y su disposición física, para diagnosticar condiciones de inseguridad.

12. Estudiar la viabilidad de las nuevas alternativas económicas planteadas en el capítulo V

13. Contratar los servicios de una consultoría o un Consultor de Recursos Humanos ajeno a la Empresa, que proporcione su punto de vista sobre los problemas, realice estudios o cree programas que puedan ser utilizados por los ejecutivos para el desarrollo del personal.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFIA

- ADKINS, D. 1981. Elaboración de Test. Desarrollo e Interpretación de los Test de Aprovechamiento. Editorial Trillas S.A., México D.F., 160 págs.
- ARAUZ-ROVIRA, J. N. 1994. Metodología de la Investigación Científica. Editado en la Imprenta Universitaria de la Universidad de Panamá, 217 págs.
- ARIAS G., F. 1985. Administración de Recursos Humanos. Editorial Trillas, S.A., México D.F., Segunda edición, 536 págs.
- AUTORIDAD PORTUARIA NACIONAL. Dirección de Planificación. Aspectos Económicos de los Puertos. S.F., 12 págs.
- AUTORIDAD PORTUARIA NACIONAL. Dirección de Planificación. Consideraciones sobre el Puerto de Balboa. S.F., 16 págs.
- AUTORIDAD PORTUARIA NACIONAL. 1994. Hace 80 años, el Primer Barco que Cruzó el Canal. En: suplemento Autoridad Portuaria Nacional presentes en el Desarrollo de la Actividad Marítima del País. 15 de agosto de 1994, 13 págs. (4).
- AUTORIDAD PORTUARIA NACIONAL. Dirección de Planificación. Impacto de la Reversión de los Complejos Portuarios en la Actividad Portuaria Nacional. S.F., 4 págs. (1-2).
- AUTORIDAD PORTUARIA NACIONAL. Dirección de Planificación. Reactivación y Auge de Movimiento de Carga a través de los Puertos Panameños. S.F., 4 págs.
- AUTORIDAD PORTUARIA NACIONAL. Departamento de Análisis, Planeamiento y Organización. Visión y Realizaciones. S.F., 4 Págs. (2).
- BELL, A. 1993. El Tema de Tesis. Guía para su selección. Ediciones Didácticas, 54 págs.
- BOSCH, C. 1972 La Técnica de Investigación Documental. División de Publicaciones de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Central de Venezuela, Caracas, 62 págs.
- BLUM, M. I. y NAYLOR, J. C. 1983. Psicología Industrial. Sus Fundamentos Teóricos y Sociales. Editorial Trillas, México, tercera reimpresión, 880 págs.

CALERO, L. M. y BATISTA E., D. 1991. Diagnóstico del Sistema Portuario Nacional y sus Perspectivas de Desarrollo. Tesis. Universidad de Panamá, Panamá, Panamá. 322 págs.

CHIAVENATO, I. 1983. Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill Latinoamericana, Bogotá Colombia, Primera edición, 579 págs.

CHRUDEN, H. J. y SHERMAN, A. W. 1985. Administración de Personal. CIA. Editorial Continental, S.A. de C.V. México, primera edición, 661 págs.

DE GRACIA, N. 1980. Desarrollo y Administración de Puertos en la República de Panamá. Tesis. Universidad de Panamá, Panamá, Panamá, 159 págs.

DESSLER, G. 1991. Administración de Personal. Editora Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, Cuarta edición, 812 págs.

DURLING, WALTER. Consultants & Counsellors Inc. 1993. Reglamento Interno de Trabajo de Nacional de Servicios Portuarios, S.A.. Normas de higiene y seguridad. Págs. 1-39.

GOLCHER, I. 1990. Metodología para la Investigación Social. Editorial Ideas de la Facultad de Comunicación Social de la Universidad de Panamá, Primera edición. 58 págs.

GOMEZ CEJA, G. 1994. Planeación y Organización de Empresas. Editorial McGraw Hill Interamericana de México S.A. de C.V., Octava edición, 432 págs.

GONZÁLEZ, O. M. 1983. Consideraciones en Torno a la Autoridad Portuaria Nacional, la Administración del Puerto de Balboa y sus Ingerencias en el Desarrollo y Adiestramiento de los Recursos Portuarios. Tesis. Universidad de Panamá, Panamá, Panamá, 271 págs.

GUITTENS, R. Director de Relaciones Públicas. Autoridad Portuaria Nacional. La Privatización de los Puertos. En: 22 Aniversario. Suplemento Periodístico. del 2 de mayo de 1996. 11 págs.

HERNÁNDEZ, S., R., Fernández C., C., y Baptista L., P. 1991. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, S. A., Primera edición, 505 Págs.

HIM H., D. y otros. 1978. Estudio de la Actividad y Administración Portuaria en Panamá. Tesis. Universidad de Panamá, Panamá, Panamá, 168 págs.

HOWELL, W. C. 1979. Psicología Industrial y Organizacional. Editorial El Manual Moderno, México D.F. Primera edición, 398 págs.

JURADO, M. y otros. 1995. Manual Práctico para la Presentación de Trabajos de Graduación, Monografías e Informes. Editorial Universitaria, Panamá, Primera edición, 176 págs.

KERLINGER, F. N. 1988. Investigación del Comportamiento. Editorial McGraw Hill Interamericana de México S.A. de C.V., Segunda edición en español, 748 págs.

MC CONKEY, D. D. 1985. Administración por Resultados. Editorial Norma, Colombia, Cuarta edición, 344 págs.

MUCHINSKY, P. M. 1994. Psicología Aplicada al Trabajo. Editorial Desclee de Brouwer, S. A., Bilbao, Primera edición en español, 655 págs.

MUNDO NAVIERO. 1996. Panamá Avanza hacia la Modernización de los Puertos. 27 de febrero de 1996, 10 págs.

MURDICK, R. G. y MUNSON, J. 1988. Sistemas de Información Administrativa. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México, Primera edición en español, 723 págs.

NAMAKFOROOSH, M. N. 1992. Metodología de la Investigación. Editorial Limusa, S. A. de C.V. Grupo Noriega Editores, México, D. F., Quinta reimpresión, 531 págs.

NASH, M. 1991. Como Incrementar la Productividad del Recurso Humano. Mediante técnicas que abarcan toda la relación laboral. Editorial Norma, Colombia, Primera edición, 281 págs.

PANAMA. Ley Número 34 del 26 de septiembre de 1979. Gaceta Oficial.

PANAMA. Ley Número 42 del 2 de mayo de 1974. Gaceta Oficial.

QUINTERO I., G. 1981. Panamá Centropuerto: su Importancia e Impacto en la Economía Nacional. Tesis. Universidad de Panamá, Panamá, Panamá, 150 págs.

RIVERA SOLER, R. 1992. Estructuración y Elaboración de Pruebas para Selección de Personal. Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores, México D.F. , Primera edición 150 págs.

SMITH, H. C. y WAKELEY, J. H. 1980. Psicología de la Conducta Industrial. Editorial McGraw Hill de México, S. A., Tercera edición, 407 págs.

SCHULTZ, D P. 1985. Psicología Industrial. Nueva Editorial Interamericana, México D.F., Tercera edición, 457 págs.

STRAUSS, G y SAYLES, L.R. 1981, Personal. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, Primera edición en español, 619 págs.

TROETSCH, R. 1995a. La Reactivación y Futuro del Puerto de Balboa. En: Mundo Naviero y del Transporte. 29 de agosto de 1995, 10 págs. (3).

TROETSCH, R. 1995b Estructura del Sistema Portuario Panameño. En: Mundo Naviero y del Transporte. 12 de diciembre de 1995, 10 págs. (3).

TROETSCH, R. 1996a. Los Puertos de Balboa y Cristóbal y el Ferrocarril Muestran su Potencial. En: Mundo Naviero y del Transporte. 2 de julio de 1996, 6 págs. (2).

TROETSCH, R., 1996b. Sector Portuario Panameño. En: Diario El Panamá América, 21 de agosto de 1996, 10 Págs. (2).

VARGAS, B. 1994. Importancia de los Puertos de Cristóbal, Balboa y otros en el Contexto de la Autoridad Portuaria Nacional y su Incidencia en el Desarrollo Económico de la República. Tesis. Universidad de Panamá, Panamá, Panamá, 191 págs.

Diccionarios.

DORSCH, F. 1994. Diccionario de Psicología. Séptima edición, Editorial Herder, S.A., Barcelona, 1030 págs.

El Pequeño Espasa. 1994. Segunda edición, Editorial Espasa Calpe, S. A., Madrid, 1454 págs.

LOPEZ G., A. 1986. Diccionario de Sinónimos y Antónimos de la Lengua Española. Primera edición, Editorial Alfredo Ortells, S.L., Valencia, 113 págs.

WILLIAMS, E. B. 1993. Williams Diccionario. Español-Inglés/ Inglés-Español. Segunda edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana de México, 644 págs.

Entrevistas.

BROWN, T. Contadora. Nacional de Servicios Portuarios S.A. 1997. Corroboración del Análisis del Puesto. Entrevista, 27 de febrero de 1997.

JAÉN, R. Jefe de Operaciones. Nacional de Servicios Portuarios S.A. 1996. Desarrollo de la Empresa Nacional de Servicios Portuarios S.A. Entrevista, 20 de agosto de 1996.

JAÉN, R. Jefe de Operaciones. Nacional de Servicios Portuarios S.A. 1997a. Corroboración del Análisis de Puestos. Entrevista, 21 de febrero de 1997.

JAÉN, R. Jefe de Operaciones. Nacional de Servicios Portuarios S.A. 1997b. Funciones de los Departamentos de la Empresa Nacional de Servicios Portuarios S.A. Entrevista, 8 de mayo de 1997.

MARCHANT, A. Gerente. Nacional de Servicios Portuarios S.A. 1997. Corroboración del Análisis de Puestos. Entrevista, 27 de febrero de 1997.

OBALDÍA, M. Secretaria. Nacional de Servicios Portuarios, S.A. 1997. Corroboración del Análisis de Puestos. Entrevista, 27 de febrero de 1997.

SÁNCHEZ, M. Jefa de Oficina. Nacional de Servicios Portuarios, S.A. 1996. Aspectos Históricos de la Nacional de Servicios Portuarios. Entrevista, 21 de octubre de 1996.

SÁNCHEZ, M. Jefa de Oficina. Nacional de Servicios Portuarios, S.A. 1997a. Corroboración del Análisis de Puestos. Entrevista, 21 de febrero de 1997.

SÁNCHEZ, M. Jefa de Oficina. Nacional de Servicios Portuarios, S.A. 1997b. Sobre las Funciones de los Cargos Administrativos. Entrevista, 8 de mayo de 1997.

ANEXOS

ANEXO 1

PROBLEMAS QUE AFECTAN A LA EMPRESA.

NOMBRE: _____ FECHA: _____

CARGO: _____

Mencione brevemente los problemas que usted considera, están afectando a la Empresa.

Para uso del investigador: (Clasificación y resumen)

ANEXO 2**INSTRUCCIONES PARA CONTESTAR EL FORMULARIO DE ANÁLISIS DE PUESTO.**

A continuación presentamos un formulario para recoger información sobre las tareas y otros aspectos de su puesto de trabajo, con el propósito de obtener la descripción del mismo.

I Datos Generales.

- Anote el nombre del cargo en el punto 1.
- Anote el nombre del superior inmediato en el punto 2.
- Anote el lugar donde trabaja (oficina y localización) en el punto 3.
- Anote las áreas en donde realiza su trabajo en el punto 4.

II Descripción de las tareas (detalle del trabajo que usted realiza) siguiendo las instrucciones del formulario en el punto 5 y 6.

- En el punto 7 realice un resumen de todas las tareas del puesto.
- En el punto 8 señale el nivel de educación necesario para poder desempeñar el cargo.
- Anote en el punto 9 los conocimientos y habilidades previos para poder desempeñarse en el cargo, el número de años de experiencia y el

cargo que permite adquirir la misma.

- Anote en el punto 10 la clase de cursos de capacitación que usted considera necesarios para que una persona se capacite para desarrollar mejor las tareas del puesto.
- En el punto 11 anote los departamentos con los cuales se tiene relación por asuntos de trabajo y al lado las razones por las cuales existe esa relación.
- Anote en el punto 12 las empresas o entidades con las cuales tiene relación por asuntos de trabajo y al lado la razón por la cual existe esa relación.
- En el punto 13, supervisión recibida; señale con una "X" si la recibe de manera general, limitada, periódica o constante, complementando el resto de la información que se solicita.
- En el punto 14 , supervisión ejercida; señale con una "X" si la ejerce de manera general, limitada, periódica o constante.
- Marque con una "X" en el punto 15, para indicar el uso que le da al equipo o herramientas de trabajo; de ser necesario anote cualquier otro que utilice.

III Características del puesto.

- En el punto 16, marque con una "X" en la casilla correspondiente si la característica mencionada es o no requisito indispensable para la ejecución del cargo.

- En el punto 17, marque con una "X" en la casilla correspondiente, si los aspectos que se mencionan afectan o no la ejecución del cargo.

ANEXO 3

ANÁLISIS DEL CARGO

I Datos Generales.

1. Nombre del cargo: _____

2. Nombre del superior inmediato: _____

3. Lugar de trabajo: _____

4. Áreas de trabajo: _____

II Descripción de las tareas (detalle del trabajo que realiza).

5. Tareas diarias y constantes: _____

6. Tareas eventuales: _____

7. Descripción genérica (resumen de las funciones del cargo):

8. Educación formal requerida para el puesto:

Primaria ____ años ____

Vocacional ____ años ____ cual

Bachiller ____ años ____ cual _____

Universitaria ____ años ____ Cual _____

Otra clase de estudios _____

9. Experiencia previa:

| Conocimientos y habilidades | años | cargo |
|-----------------------------|-------|-------|
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |

10. Capacitación

Clase de cursos

11. Relación con otros cargos (internos):

| Cargo | Razón |
|-------|-------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

12. Relación con otras empresas y/o el público:

| Empresas y/o público | Razón |
|----------------------|-------|
| _____ | _____ |
| _____ | _____ |

13. Supervisión recibida:

General ___ limitada ___ periódica ___ constante ___

Cargo que le supervisa: _____

Otros cargos que le supervisan: _____

14. Supervisión ejercida:

General ___ limitada ___ periódica ___ constante ___

Tiempo dedicado a supervisar ___ horas aproximadas.

Nombre de los cargos supervisados: _____

Total de supervisados: directos ___ indirectos ___

15. Equipo o herramientas que requiere en su trabajo:

nunca a veces frecuentemente

Botas de seguridad _____

Calculadora _____

Casco _____

Computadora _____

Chinguillo _____

Fax _____

Máquina de escribir _____

sogas _____

| | | | |
|---------------|-------|-------|-------|
| Fotocopiadora | _____ | _____ | _____ |
| Otros: | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ | _____ |

16. Marque con una "X" en la casilla correspondiente si la característica mencionada "es o no requisito indispensable" para la ejecución del puesto.

| | SI | NO |
|--------------------------------------------------------------|-------|-------|
| 1. Adaptabilidad | _____ | _____ |
| 2. Agudeza del oído | _____ | _____ |
| 3. Agudeza de la visión | _____ | _____ |
| 4. Agudeza del tacto | _____ | _____ |
| 5. Apariencia personal | _____ | _____ |
| 6. Aptitud humana | _____ | _____ |
| 7. Aptitud numérica | _____ | _____ |
| 8. Aptitud para organizar | _____ | _____ |
| 9. Aptitud para programar | _____ | _____ |
| 10. Aptitud para seguir instrucciones verbales y escritas | _____ | _____ |
| 11. Atención | _____ | _____ |
| 12. Capacidad para la comunicación verbal y escrita | _____ | _____ |

| | | |
|-----------------------------------------------------------------------|---|---|
| 13. Capacidad para tomar decisiones | — | — |
| 14. Capacidad para delegar funciones | — | — |
| 15. Concentración | — | — |
| 16. Coordinación de movimientos independientes de pies-vista-manos | — | — |
| 17. Coordinación de movimientos independientes de varias manos | — | — |
| 18. Coordinación de movimientos vista-manos | — | — |
| 19. Creatividad | — | — |
| 20. Dinamismo | — | — |
| 21. Destreza en los dedos | — | — |
| 22. Destreza en las manos y brazos | — | — |
| 23. Destreza en pies y piernas | — | — |
| 24. Diferenciación de colores | — | — |
| 25. Equilibrio corporal | — | — |
| 26. Escritura clara y correcta ortografía | — | — |
| 27. Estabilidad emocional | — | — |
| 28. Estimar la cantidad de objetos | — | — |
| 29. Estimar el tamaño de los objetos | — | — |
| 30. Estatura | — | — |

| | | |
|----------------------------------------------------------------|---|---|
| 31. Extroversión | — | — |
| 32. Fuerza en los brazos | — | — |
| 33. Fuerza en las manos | — | — |
| 34. Fuerza en las piernas | — | — |
| 35. Iniciativa | — | — |
| 36. Inteligencia | — | — |
| 37. Memoria para detalles o cosas | — | — |
| 38. Memoria para ideas | — | — |
| 39. Memoria para nombres y personas | — | — |
| 40. Memoria para órdenes escritas | — | — |
| 41. Memoria para órdenes verbales | — | — |
| 42. Motivación personal | — | — |
| 43. Percepción de detalles | — | — |
| 44. Percepción de la forma de los objetos | — | — |
| 45. Peso | — | — |
| 46. Razonamiento abstracto | — | — |
| 47. Razonamiento mecánico | — | — |
| 48. Responsabilidad | — | — |
| 49. Salud para estar expuesto a las inclemencias del tiempo | — | — |
| 50. Tacto para tratar con público | — | — |

- | | | |
|----------------------------------------------------------------|---|---|
| 51. Tolerancia con las personas | — | — |
| 52. Tolerancia al trabajo en condiciones arriesgadas | — | — |
| 53. Tolerancia al trabajo en condiciones físicas desagradables | — | — |
| 54. Trabajo rápido en periodos largos | — | — |

17. Marque con una "X" en la casilla correspondiente si la característica mencionada afecta o no la ejecución del puesto.

- | | SI | NO |
|----------------------------------------------------|----|----|
| 1. Alergias al ambiente | — | — |
| 2. Defectos o problemas en extremidades inferiores | — | — |
| 3. Defectos o problemas en extremidades superiores | — | — |
| 4. Defectos o problemas en las manos | — | — |
| 5. Miedo a las alturas | — | — |
| 6. Miedo a los lugares cerrados | — | — |
| 7. Trastorno auditivo | — | — |
| 8. Trastorno del lenguaje | — | — |
| 9. Trastorno Psicológico | — | — |
| 10. Trastornos del sistema cardiovascular: | | |

Arteriosclerosis cerebral

Hipertensión

11. Trastornos del sistema respiratorio:

Asma

Enfisema



ANEXO 4

REVISIÓN DEL JEFE O SUPERVISOR

¿ Las respuestas que dieron los trabajadores al cuestionario describen con precisión los requerimientos del trabajo y la labor desempeñada para cumplir con las responsabilidades del empleo?

SI _____ NO _____

Si su respuesta fue negativa, por favor haga una lista y explique las omisiones o adiciones importantes.

Fecha: _____ Firma: _____

ANEXO 5

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- I. Datos de identificación:
 1. Denominación del cargo:
 2. Area específica de trabajo
 3. Número de trabajadores que desempeñan puestos idénticos:
 4. Fecha del análisis
 5. Nombre del (los) analista (s):
- II. Sumario del puesto (resumen):
- III. Indicaciones complementarias:

Tipo de Jornada:

Duración de la Jornada:
- IV. Descripción del puesto de trabajo:
 1. Tareas diarias:
 2. Tareas ocasionales:
- V. Requerimientos del puesto:
 1. Conocimientos profesionales:
 2. Características fisiobiológicas:
 3. Características Psicológicas:

4. Educación:

5. Experiencia:

6. Capacitación:

VI. Características que afectan la ejecución de las tareas:

VII. Condiciones del puesto de trabajo:

1. Ambiente de trabajo:

2. Relación con otros puestos de trabajo:

3. Relación con otras empresas y/o público:

4. Supervisión recibida:

5. Supervisión ejercida:

VIII. Datos Complementarios y definiciones:

1. Equipo que utiliza:

2. Definiciones:

ANEXO 6

ENTREVISTA DE INFORMACIÓN

Fecha:

Nombre del entrevistador:

1 ¿A que se dedica actualmente la Empresa Nacional de Servicios Portuarios S.A.?

2. ¿Cuántos departamentos conforman la estructura de la Empresa y cuales son sus funciones?

3. ¿Con cuantas personas cuenta cada departamento, cuantas están asignadas a cada operación ?

4. ¿Cual es el procedimiento que se sigue para llevar a cabo las actividades u operaciones de cada departamento y quienes son responsables por ellas?

5 ¿Cuales son las disposiciones jurídicas que regulan las operaciones?

6. ¿Como se relacionan los departamentos entre sí, qué actividades tienen en común o forman parte de una continuidad?

7 ¿De qué manera se determina la necesidad de recursos humanos en los diferentes departamentos de la Empresa?

8. ¿Cuales son los procedimientos que sigue la Empresa para la obtención o reclutamiento de recursos humanos?

9. ¿Cómo se selecciona el personal que va a ingresar a la Empresa?

10. ¿De que manera se realizan los ascensos a puestos de supervisión o jefatura?

11. ¿Cómo se da el proceso de comunicación entre los empleados, jefes y subalternos, diferentes departamentos y diferentes direcciones de la organización?

12. ¿Cual es el mecanismo a través del cual se logra proporcionar los servicios a clientes?

13. ¿Que percepción se tiene con respecto al flujo de trabajo que tiene Empresa?

14. ¿Cuales son los premios o incentivos que se brinda a los empleados, por el trabajo realizado?

15. ¿Con que tipo de controles cuenta la Empresa, en cuanto a asistencia así como al estado del equipo y materiales?

16. ¿Cuenta la Empresa con métodos de capacitación?