

**UNIVERSIDAD DE PANAMA**  
**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**



**ANALISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE  
LOS AGENTES DE SEGURIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO**

**Por**  
**Zoila Lilibeth Tuñón George**

**Tesis presentada en cumplimiento de los  
requisitos exigidos para optar al grado  
de Maestría en Administración de  
Empresas con Especialización en Recursos  
Humanos**

**Panamá, República de Panamá**

T.M

19 JUL 1999

cd. del autor

216424

APROBADO POR:

Director de Tesis

[Signature]

Miembro del Jurado

[Signature]

Miembro del Jurado

[Signature]

Representante de la Vicerrectoría de Investigación y

Postgrado

[Signature]

Fecha

2 de junio de 1999

19 JUL 1996

**DEDICATORIA**

Muy especialmente dedico esta investigación a:

Mis queridos padres, **Carmen y Francisco**, quienes en todo momento han significado el impulso para el logro de las metas propuestas.

Mi **abuelita Zoila** (q.e.p.d), por su comprensión y apoyo incondicional.

Mi querido esposo, **Juan Alejandro**, quien con su paciencia, comprensión y apoyo contribuyó la feliz culminación de este trabajo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco en primer lugar a **Dios**, por iluminar mi inteligencia, darme la voluntad y los recursos necesarios para que esta investigación fuese una realidad.

Agradezco, de manera muy especial, a mi Directora de Tesis, **Doctora Gladys Román de Ríos**, quien con su acertada asesoría y permanente disponibilidad, contribuyó de forma significativa a la feliz culminación de esta investigación.

Al personal de Panama Security S.A., muy particularmente al Señor **Moisés Elías Estrada**, Gerente General y al Licenciado **Carlos George** (Asesor Legal), quienes no escatimaron en brindarme su valioso tiempo y cooperación.

A mis **profesores**, quienes con sus conocimientos y experiencias, contribuyeron de forma significativa en mi formación profesional.

A mis compañeros de estudios, especialmente a la **Mgter Milvia Checa**, **Mgter Sulena Anaya de Cortés** y **Mgter Amira de Navarro**, quienes con su estímulo y apoyo permanente, contribuyeron en el logro exitoso de este objetivo.

A todas aquellas personas, que de una u otra forma, contribuyeron al logro de esta meta,

Mi Sincero Agradecimiento

### **Resumen**

Esta investigación explica los resultados de la Auditoría de Recursos Humanos realizada a Panama Security S.A., empresa privada que presta los servicios de custodia y seguridad en la ciudad capital, Chorrera, Vacamonte. Su objetivo fundamental se orientó a determinar las causas del comportamiento irregular y violento de algunos de los trabajadores, a partir del análisis de las funciones de personal y del ambiente y condiciones laborales en las que desarrollan sus actividades.

Luego de revisar las generalidades de la empresa y los parámetros teóricos que sustentan las nuevas técnicas utilizadas en la Administración de los Recursos Humanos, se realizó un estudio de campo, consistente en la aplicación de un instrumento de medición de ambiente laboral, que abarcó los aspectos de motivación, satisfacción en el empleo, seguridad laboral y adaptación al medio de trabajo.

Los resultados del estudio permiten aseverar que, al momento de la evaluación, el ambiente de trabajo, a juicio de los empleados, es de regular a bueno, la adaptación es de un nivel de intermedia a alta, la satisfacción en el empleo es regular, sin embargo, se encontró algunas inconformidades referentes a la remuneración, cambios de lugar de trabajo, higiene y seguridad en el trabajo, comunicación y las funciones de control de personal, que se realiza en la empresa por parte de los supervisores de turnos.

Las funciones del Departamento de Recursos Humanos no son lo suficientemente consistentes para proveer a la empresa del recurso humano apto y capacitado para

desarrollar las funciones de seguridad que exigen niveles adecuados de educación formal, responsabilidades y condiciones especiales de habilidad para desempeñar eficientemente las funciones y asumir las obligaciones inherentes a esas posiciones. Sin embargo, las características y obligaciones que exigen los puestos en los que presta servicios la Empresa no cuentan con un nivel de exigencia suficiente para demostrar que las funciones de reclutamiento y selección estén proveyendo personal por debajo del nivel de las necesidades; a pesar de ello, la forma flexible y subjetiva como se realiza la selección y contratación es la causa principal de que algunas unidades con problemas de personalidad, adaptación y propensión a las acciones violentas, ingresen a la empresa, lo que da margen a la incidencia del ausentismo, los actos violentos e incluso acciones que generan perjuicios a terceros.

Por otro lado, vemos que las funciones de entrenamiento y evaluación de desempeño no se realizan periódicamente y generalmente el sistema de asignación de puestos es empírico. Los aspectos de remuneración, cambios de lugar de trabajo, higiene y seguridad en el trabajo, capacitación y supervisión son la causa de los niveles de insatisfacción que, aunque bajos, inciden en las conductas irregulares que preocupan a la Administración de la Empresa.

Se les ha recomendado, la adopción de un sistema de reclutamiento, selección y contratación guiado por parámetros objetivos de evaluación que puedan dar información sobre capacitación y los factores humanos en los aspirantes, de manera que la empresa

pueda escoger con mayor precisión, aquellos que se ajustan exactamente al perfil de la unidad de seguridad que aspira para brindar una óptima calidad de servicios a su clientela.

A corto plazo deberá desarrollar un sistema de actualización de conocimientos a todas las unidades para el mejor desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo y especialmente el personal de supervisión deberá ser entrenado de manera que las funciones que desarrollan puedan responder a las necesidades de eficiencia y de sostenimiento de relaciones humanas convenientes para un adecuado ambiente de trabajo en el que las unidades puedan desarrollar mejor sus potencialidades.

Esperamos que los resultados del estudio muevan a Panama Security S. A. a emprender, a corto plazo los cambios necesarios para lograr estándares razonables de eficiencia, para alcanzar la competitividad necesaria y que se exige en el mercado en el que se desenvuelven y lograr de esa forma su crecimiento y desarrollo.

## SUMMARY

This investigation explains the results of human resources audit performed by Panama Security, S.A. private enterprise that renders custody and security services in the Capital City, Chorrera Vacamonte. Its fundamental objective is directed to determine the cause of irregular and violent behavior of some of the employees, beginning with the analysis of the personnel duties and the environment and working conditions in which they develop their activities.

After reviewing the company's generalities and the theoretical parameters sustained by the new techniques used in Human Resources Administration, a field study was carried out, that same consisted on applying a working environment measuring instrument, that covered aspects related of motivation, satisfaction on the job, laboral safety and adaptability to the work place environment.

The results of the study permits us to say, that during the evaluation period, the job environment, in the employees opinion, oscillated between regular and good, the adaptability oscillated between intermediate and high, employees satisfaction was graded as regular, notwithstanding, some dissatisfaction was found related to wages, changes of job site, hygiene factors and safety on job, as well as communication and personnel in the company by the supervisors on duty.

The duties performed by the Human Resources Department, are not sufficiently constant, so as to provide the company, with competent and trained personnel, in order to develop security duties that requires adequate levels of formal education, responsibility and special ability conditions to efficiently perform the duties and to assume obligations, inherent to said position.

Yet still, the characteristics and obligations required by those positions for which the company offers its services, reflects the lack of scientific evaluation method, to prove that those duties of recruitment and selection are proving personnel under the level of the Company's needs and expectations; as a matter of fact, the flexible and subjective approach, used for selecting and contracting, is the primary cause for units with personality and adaptability problems, and with predisposition for violent acts, to become employed by the company, leading to incidence of absenteeism, violent acts and also, act against third parties

On the other hand, duties related to training and performance evaluation or not done on a regular basis, and usually the job assignment system is empirical. Aspects related to wages, changes from job site, hygiene and safety on the job, training and supervision that causes levels dissatisfaction, even when they may be low, influences the irregular conduct that in turn is negatively projected on the desired objective of good business administration.

It has been recommended, to adapt a recruitment, selection and contracting system guided by objective evaluation parameters, capable of revealing information in regards to job candidate training and human factors, so that the company may choose with greater precision, those that adjust exactly to the security unit profile, as the same aspires, to offer optimum quality service to its clients.

At a short term, it should develop an updating recognition, of profiles pertaining to all personnel, for best development of activities on the job site, and supervisors, specially, should be trained, so the duties performed by them may respond to efficiency needs, and support in convenient human relation for an adequate job, in which the units may be able to develop their potential better.

We hope that result of the study would move Panama Security S.A., to undertake, in a short period of time, the necessary steps in change, to obtain reasonable efficiency standards, to acquire the needed competence required by the market in which it moves and obtain its growth and development this form.

**INDICE GENERAL**

RESUMEN EN ESPAÑOL.....	xvii
RESUMEN EN INGLES.....	xxi
<b>CAPITULO PRIMERO</b>	
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>1</b>
<b>A. CONSIDERACIONES.....</b>	<b>2</b>
<b>B. JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.....</b>	<b>3</b>
1. Planteamiento del Problema.....	3
2. Sistematización del Problema.....	4
3. Objetivos Generales.....	5
4. Objetivos Específicos.....	5
5. Propósito de la Investigación.....	6
6. Enfoque.....	7
7. Hipótesis.....	7
8. Aspectos Metodológicos.....	7
<b>C. MARCO TEORICO.....</b>	<b>8</b>

## CAPITULO SEGUNDO

### LA CONDUCTA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES

A. ANTECEDENTES HISTORICOS.....	6
B. LA CONDUCTA DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN.....	16
1. Elementos Claves de la Conducta Individual.....	17
2. Contribuciones Importantes en el Campo de la Conducta Organizacional..	18
3. Elementos de la Conducta Individual en la Organización.....	18
a. Teorías Importantes sobre el Comportamiento Humano.....	19
b. Elementos Básicos de la Conducta Individual.....	23
b.1. Percepciones.....	23
b.2. Actitudes.....	26
b.3. Aprendizaje.....	29
b.4. Personalidad.....	39
b.5. Motivación.....	44
c. El Individuo como Sistema.....	54
C. COMPORTAMIENTO DEL GRUPO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN..	55
1. Tipos de Grupos en la Organización.....	57
2. Elementos Estructurales del Grupo.....	57
3. Papel del Líder.....	59

D. RELACIÓN ENTRE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA CONDUCTA ORGANIZACIONAL.....	60
1. Técnicas para la Estructuración del Trabajo .....	61
E. IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN .....	62
1. La Toma de Decisiones .....	63
2. La Comunicación en las Organizaciones .....	63
3. Evaluación del Desempeño o Rendimiento .....	63
F. ASPECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE INFLUYEN EN EL DESENVOLVIMIENTO DEL INDIVIDUO EN EL PUESTO DE TRABAJO .....	65
1. Políticas de Recursos Humanos .....	66
2. Planificación de Recursos Humanos .....	66
3. Reclutamiento, Selección e Inducción del Personal .....	66
4. Movimientos de Personal .....	67
5. Planes de Beneficios Sociales .....	68
6. Higiene y Seguridad en el Trabajo .....	68
7. Relaciones Laborales .....	69
8. Capacitación y Desarrollo .....	70
G. EFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN .....	71

## CAPITULO TERCERO

### LA AGENCIA DE SEGURIDAD EN ESTUDIO

A. ANTECEDENTES DE LAS AGENCIAS DE SEGURIDAD EN PANAMÁ .....	74
B LA AGENCIA DE SEGURIDAD EN ESTUDIO .....	77
1. Ubicación .....	77
2. Actividades de la Empresa .....	77
3. Personal de la Empresa .....	78
4. Cronograma de Actividades .....	80
5. Leyes que Regulan la Actividad de las Agencias de Seguridad en Panamá .....	81
6. Condiciones Personales de los Agentes de Seguridad .....	86
7. Condiciones Generales de los Trabajadores de la Empresa .....	87
8. Elementos Fundamentales que permiten el Funcionamiento de la Empresa .....	89
9. Deberes, Derechos, Obligaciones y Prohibiciones de los Trabajadores .....	89
a. Deberes, Derechos y Obligaciones de los Trabajadores .....	89
b. Prohibiciones de los Trabajadores .....	93
C. IMPORTANCIA DE LA EMPRESA PANAMA SECURITY S.A. ....	104
D. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA .....	105
a. Organigrama .....	106

## **CAPITULO CUARTO**

### **ELABORACION Y APLICACIÓN DE LA ENCUESTA**

A. ORGANIZACIÓN DE LA ENCUESTA .....	109
1. Diseño y Redacción de la Encuesta .....	109
2. Formato de la Encuesta .....	112
3. Objetivos de la Encuesta .....	115
4. Importancia de la Encuesta .....	115
B. ÁREAS DE ESTUDIO .....	115
C. SUJETO DE LA INVESTIGACIÓN .....	126
D. POBLACIÓN Y MUESTRA .....	126
E. PROCEDIMIENTOS DE APLICACIÓN DE LA ENCUESTA .....	127
1. Desarrollo .....	127

## **CAPITULO QUINTO**

### **PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS**

A. GENERALIDADES .....	130
1. Análisis de la Muestra .....	130
2. Tabulación .....	131
B. PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	131
1. Valoración .....	134

	xii
<b>2. Análisis e Interpretación de los Resultados</b> .....	<b>136</b>
<b>3 Análisis Global</b> .....	<b>155</b>
<b>C. PROPUESTA</b> .....	<b>162</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>164</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>165</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>169</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	<b>173</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>180</b>

**INDICE DE FIGURAS**

<b>Cuadro No.</b>		<b>Págs</b>
1.	Organigrama de Panama Security S.A.....	106
2.	Cuestionario.....	114

**INDICE DE CUADROS**

<b>Cuadro No.</b>		<b>Págs</b>
1.	Áreas y Sub-Áreas aplicadas al análisis de los Factores que influyen en el Comportamiento de los Agentes de Seguridad en su Lugar de Trabajo.....	111
2.	Tabla de Frecuencias.....	132
3.	Hoja de Tabulación.....	133
4.	Concentración de Resultados.....	135
5.	Cambios de Lugar de Trabajo.....	137
6.	Relaciones Humanas.....	140
7.	Motivación.....	142
8.	Sistema de Recompensas.....	144
9.	Programas de Recursos Humanos.....	146
10.	Salario.....	148
11.	Higiene y Seguridad en el Trabajo.....	150
12.	Comunicación.....	152
13.	Programas de Capacitación.....	154
14.	Supervisión.....	156

**INDICE DE GRAFICAS**

<b>Grafica No.</b>		<b>Págs.</b>
1.	Cambio de Lugar de Trabajo.....	139
2.	Relaciones Humanas.....	141
3.	Motivación.....	143
4.	Sistemas de Recompensas.....	145
5.	Programas de Recursos Humanos.....	157
6.	Salario.....	149
7.	Higiene y Seguridad en el Trabajo.....	151
8.	Comunicación.....	153
9.	Programas de Capacitación.....	155
10.	Supervisión.....	158
11.	Resultados Globales.....	161

## INDICE DE ANEXOS

<b>Anexos</b>	<b>Págs.</b>
A. Decreto Ejecutivo No. 21 de 31 de enero de 1992.....	181
B. Decreto Ejecutivo No. 22 de 32 de enero de 1992.....	187
C. Decreto Ejecutivo No. 1 de 2 de enero de 1991.....	192
D. Decreto Ejecutivo No. 73 de 15 de marzo de 1993.....	197
E. Decreto Ejecutivo No. 65 de 9 de enero de 1990.....	201
F. Decreto Ejecutivo No. 66 de 9 de febrero de 1990.....	201
G. Ley No. 14 de 30 de octubre de 1990.....	205
H. Reglamento Interno de Trabajo de la Empresa.....	207
I. Póliza de Responsabilidad Civil General No. 1860.....	218
J. Contrato de Trabajo.....	224
K. Solicitud de Empleo.....	226
L. Encuestas.....	228

**CAPITULO PRIMERO**  
**INTRODUCCION**

## A. CONSIDERACIONES GENERALES

En Panamá la actividad de las agencias de seguridad ha tomado especial importancia en nuestros días. De hecho la utilización de agentes de seguridad privados ha sido una práctica que se ha generalizado en los últimos años.

Producto de la masificación de la demanda de los servicios de seguridad, las agencias existentes y las nuevas han tenido que recurrir a sistemas de reclutamiento y selección de recursos Humanos, los cuales se realizan con brevedad, motivados por la necesidad de suplir las necesidades de los clientes.

Los últimos años dan cuenta de varios casos en los que los agentes de seguridad se ven envueltos en situaciones de indisciplina, violencia y comisión de delitos. El comportamiento de los Agentes de Seguridad durante el desempeño de sus funciones no parece normal, atendidas las condiciones de que los mismos cumplen con los requisitos exigidos por las agencias, y son seleccionados conforme a los procedimientos establecidos por las mismas.

La actividad de las agencias de seguridad ha tenido un proceso de evolución y han llegado a detentar un sitio de importancia como proveedoras de servicios a las industrias y el comercio, que ha venido a llenar una necesidad de seguridad que se agudizó al inicio de la presente década. El perfeccionamiento en la calidad de los servicios que ofrecen las agencias de seguridad es fundamental para el desarrollo normal de las actividades productivas en el medio local y por ello se requiere proveer los mecanismos para la reducción de las fallas que pudieran estar afectando

el comportamiento normal de quienes detentan la posición de agentes de seguridad en Panamá

## **B JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La justificación para el desarrollo del presente estudio se fundamenta en que sus resultados permitirán identificar los factores que inciden en el comportamiento del agente de seguridad en el lugar de trabajo

El Ente Regulador de estos servicios, podrá obtener, en el informe proyectado, un parámetro de referencia para la futura regulación de los procesos de administración y las funciones de recursos humanos dentro de las Agencias de Seguridad en Panamá, a fin de garantizar a interesados y particulares, las condiciones de seguridad adecuadas para la coexistencia

La administración de la Agencia de Seguridad analizada ha mostrado interés en desarrollar un estudio que le permita ubicar las causas del comportamiento y bajos niveles de rendimiento de su personal; la investigación le provee de un instrumento idóneo para conocer estos factores y contar con alternativas o cursos de acción para la solución del problema

### **I. Planteamiento del Problema**

La empresa Panama Security S. A., está confrontando problemas de disciplina y bajos rendimientos, sus agentes muestran comportamientos irregulares y algunos de ellos se han visto involucrados en actos violentos. La investigación persigue determinar ¿cuáles son los factores que inciden en el comportamiento de los agentes

de seguridad de la empresa Panama Security S A , caracterizado por indisciplina, bajos rendimientos, comportamientos irregulares y la participación de sus agentes en actos violentos?

## **2. Sistematización del Problema**

El mismo surge de la necesidad de conocer ¿por qué los agentes de seguridad actúan como lo hacen en situaciones laborales determinadas?

Además de lo planteado es probable que existan otras interrogantes afines que pueden ser operacionalizadas de la siguiente manera.

- a- ¿Cuál es el periodo de descanso necesario para el buen desenvolvimiento del individuo en la organización?
- b- ¿Cuál es la incidencia de accidentes de trabajo en los agentes de seguridad que laboran más del periodo reglamentario establecido?
- c- Qué importancia tiene el entrenamiento del personal de seguridad en el desenvolvimiento de individuo en el puesto de trabajo?
- d- Qué relación existe entre el nivel académico del agente y el cargo de agente de seguridad?
- e- Están los periodos de descanso establecidos de acuerdo al estado de salud mental del agente?
- f- Cuál es la relación entre el salario que devengan los agentes y su desenvolvimiento en el puesto de trabajo
- g- De qué manera podría resolverse el problema de disciplina, bajos rendimientos, comportamientos irregulares y actos violentos?

En estos términos es como se desea llegar a resolver o proponer ajuste a todo el conjunto de interrogantes existentes en la investigación.

### **3. Objetivos Generales**

- a. Identificar los factores que podrían estar influyendo en el comportamiento y rendimiento de los agentes de seguridad.
- b. Señalar los factores que pudieran afectar la conducta de los agentes de seguridad que les induce a cometer acciones violentas y adoptar conductas irregulares
- c. Determinar si existe alguna relación entre los aspectos que se toman en consideración para contratar los agentes de seguridad de Panama Security S.A. y el rendimiento de los mismos en el trabajo.
- d. Proponer alternativas encaminadas a mejorar el nivel de rendimiento de los agentes de seguridad de la empresa estudiada.
- e. Presentar lineamientos para mejorar las reglamentaciones existentes en torno a las agencias de seguridad.

### **4. Objetivos Específicos**

- a. Definir que tipo de relación existe entre la personalidad del agente y su desenvolvimiento en el puesto.
- b. Determinar si existe relación entre el comportamiento de los agentes y los niveles de salario devengado.
- c. Encontrar si existe relación entre los agentes de menor edad y la incidencia de ausencias y comportamientos irregulares.

- d. Conocer si algunos rasgos psicopatológicos severos y de organicidad de los agentes tiene relación directa con la comisión de actos delictivos por parte de algunos agentes.
- e. Determinar si la medición del juicio crítico, y los rasgos de impulsividad son suficientes para determinar si una persona es apta para desarrollar las funciones de agente de seguridad.
- f. Identificar la relación existente entre el nivel académico de un agente y su tendencia a la frustración o motivación.
- g. Señalar la relación existente entre la capacitación y entrenamiento y la incidencia de accidentes de trabajo.
- h. Indicar la relación entre la falta de sueño y la irritabilidad o falta de capacidad de reacción del agente.
- i. Definir si existe relación entre el grado de rigurosidad del proceso de selección de los agentes y la eficiencia en el desempeño de los agentes seleccionados.
- j. Ubicar los factores que inciden con mayor frecuencia en el comportamiento positivo o negativo de agente en su puesto de trabajo.

##### **5. Propósito de la Investigación**

Los propósitos que se deben alcanzar con este proyecto son:

- a. Determinar las causas del comportamiento irregular y violento de algunos trabajadores, a partir del análisis de las funciones que realiza el personal, el ambiente laboral y las condiciones laborales en las que éstos desarrollan sus actividades.

- b. Ofrecer alternativas o recomendaciones que conlleven a la solución de los problemas que enfrenta Panama Security S.A.

#### **6. Enfoque**

Este proyecto pretende la determinación de los factores que inciden con mayor frecuencia en el comportamiento de los agentes en el puesto de trabajo para plantear lineamientos de reglamentación, regulación y el establecimiento de políticas y funciones de personal que respondan a las necesidades de rendimiento, eficiencia y competitividad de la agencia analizada.

#### **7. Hipótesis**

Es posible controlar los factores que inciden con mayor intensidad en el comportamiento del agente de seguridad en el puesto para aumentar la eficiencia en el desarrollo de sus funciones.

#### **8. Aspectos Metodológicos**

Este punto se refiere más que todo al uso de las técnicas de investigación bibliográficas, encuestas, entrevistas, entre otros factores que influyen en el comportamiento, motivación y eficiencia de los agentes de seguridad de las empresas en estudio.

El marco teórico de la investigación es una descripción detallada de cada uno de los elementos teóricos que sustentan la materia del comportamiento organizacional que se aborda a través del presente estudio. La profundidad del sustento teórico estará determinada por las necesidades que surjan a través del estudio.

El marco conceptual tiene la función de definir los significados de los términos que se usará con mayor frecuencia en la investigación, en tanto que el marco operativo se refiere a la aplicación de las encuestas, análisis e interpretación de los datos obtenidos en la investigación. Este estudio como nivel de conocimiento y aplicación acepta una fase previa de descripción y esta a su vez de un conocimiento exploratorio, por lo que se puede definir el estudio como el carácter Exploratorio, Descriptivo y Analítico.

La investigación se apoya en un estudio explicativo, pues se orienta a comprobar una hipótesis de tercer grado, esto es la identificación de las causales, variables independientes, y sus resultados los que expresan hechos verificables o sea variables independientes.

Los estudios de este tipo implican esfuerzos del investigador y una gran capacidad de análisis, síntesis de interpretación.

Como exploratorio se considera que este trabajo podrá servir de base para la realización de nuevas investigaciones. Desde el punto de vista descriptivo el problema que se plantea y los que comprende abarca comportamientos sociales, actitudes, creencias, formas de pensar y actuar de un grupo o colectividad. El carácter analítico permite descomponer el todo en sus partes.

### **C. MARCO HISTÓRICO-TEÓRICO**

Antes de la revolución industrial las condiciones reales en las que se trabajaba eran infrahumanas y agotadoras, en las que prevalecían el exceso de

peligro y suciedad. Esto implicaba pocas satisfacciones derivadas del empleo. Con la Revolución Industrial se logró sembrar la semilla que permitirá lograr el mejoramiento potencial de los empleos.

No fue sino hasta 1800, que con el Ingeniero **Robert Owen**, se hizo hincapié en las necesidades de los trabajadores y es por ello que se le llamó "*Verdadero Padre*" de la *Dirección de Personal*.

Ya en 1835 **Andrew Ure**, al proporcionar té caliente y tratamiento médico a sus empleados, agregó el factor humano a la manufactura, sin embargo posteriormente esto fue tomando cada vez más un giro paternalista que un reconocimiento genuino de las personas en el trabajo.

A principios de este siglo, el Ingeniero **Frederick Taylor**, *Padre de la Administración Científica*, llevó a mejorar el reconocimiento y la productividad de los trabajadores. Con él se tomó mayor conciencia de que uno de sus recursos más descuidados, eran precisamente los recursos humanos.

Los Doctores **Elton Mayo** y **F. J. Roethlisberger** en las décadas de 1920 y 1930 llegaron a la conclusión de que el trabajador es el aspecto más importante de la organización como sistema social. Así, vemos que mientras para **F. J. Taylor**, Padre de la Relaciones Humanas, era importante combatir los problemas humanos ya que estos interferían en la producción, para **Elton Mayo** era importante aumentar la producción humanizándolos.

Después de la década de los 40 y 50 se dio énfasis a las personas en el trabajo resurgiendo así los valores humanos. Posteriormente, la disciplina fue

adquiriendo mayor madurez y una sólida base de investigación que finalmente llevó al surgimiento del término de comportamiento organizacional. Este constituye una unidad funcional ya que las organizaciones deben tener personas y las personas que buscan alcanzar metas deben pertenecer a una organización.

Una de las ventajas del comportamiento viene a ser que éste se enriquece con las aportaciones de otras ciencias de las conductas y sociales

## **1. Diferentes Teorías sobre la Conducta Organizacional**

### **a. Teoría Clásica**

#### **a.1. La Administración Científica**

Tenía el concepto de tarea fundamental. Así, el Ingeniero **Frederick Taylor**, máximo exponente de la administración científica, define el concepto de tarea de cómo el elemento individual más prominente de la administración científica moderna. El trabajo de todo empleado debe estar completamente planificado por la administración, por lo menos con día de adelantado y cada hombre recibirá en la mayoría de los casos instrucciones completas por escrito que describan en detalle la tarea que debe realizar, así como los medios que utilizará para desempeñar los trabajos y el trabajo planificado con antelación, de esta manera constituye una tarea que debe resolver. Esta tarea específica se refiere no solo lo que se debe hacer sino como se va a realizar y el tiempo exacto que tardará en hacerse.

Con este planteamiento, vemos que se perdía un poco de vista al individuo como persona; considerándolo más bien como un simple ayudante de la máquina. El dinero era considerado como motivador supremo; por lo que no se tomaba en

consideración a aquellas personas que no les era prioritario maximizar sus ganancias financieras. Además, debido a que los planes de incentivo eran encaminados más bien a los individuos, dejando de un lado el comportamiento de grupo. El trabajador, era considerado como una persona totalmente racional, sin embargo ésta es una descripción tan simple que no toma en cuenta la complejidad del ser humano.

Los administradores cientificistas lograron que las organizaciones fueran más conscientes de estos desafíos conductuales.

En busca de ampliar estos conocimientos surgió la Dirección Administrativa.

#### **a.2. Teoría de la Dirección Administrativa**

Esta teoría trata de desarrollar principios para ayudar a administrar de manera más eficaz, sin embargo algunos de estos lineamientos seguirán una tónica un tanto, rígida y poco funcional como para implementarse exitosamente. Es importante señalar que ellos sí reconocieron el manejo eficaz y eficiente de las personas, sin embargo este grupo careció de una comprensión sólida del comportamiento organizacional.

#### **a.3. Teorías de la Burocracia Ideal.**

Su interés primordial fue la estructura de la organización. Creían erróneamente que las personas podían ser manejadas de acuerdo a los requisitos de la organización. Así, llegaron a considerar al trabajador como un individuo completamente racional que se sometería voluntariamente a los deseos de la organización en aras de la eficiencia; dejando de lado los aspectos no racionales de la conducta social del individuo.

Hasta este momento los teóricos eran conscientes de la importancia del elemento humano en la organización; pero no supieron como manejarlo.

#### **a.4. Teorías de las Relaciones Humanas o Comportamiento Organizacional**

Esta teoría complementa a la Teoría Clásica. Esto se debe a ésta se encargó de ampliar a la anterior, añadiéndole una dimensión humana. Con relación a esto, argumentaban que aunque el dinero era un motivador importante la mayoría de las personas estarían dispuestas a recibir parte de la recompensa en forma humana

Basados en los estudios de la planta Hawthorne del Doctor Elton Mayo, consideraban al trabajador como un ente completo con ambiciones, necesidades y deseos que hay que satisfacer.

Por su parte los teóricos Humano-relacionistas, al parecer se contentaban con investigaciones empíricas por lo que sus críticos calificaron al movimiento como empírico y descriptivo.

#### **b. Teoría Moderna**

Los teóricos modernos consideraron al individuo como un ser muy capaz e ilimitado. Creían que los individuos son motivados por diversas causas. Además, pensaban que en la organización éstos se podían estudiar mejor con el método interdisciplinario. Por otro lado, esta teoría acepta la premisa de que la única manera de estudiar de forma significativa a las organizaciones es a través de la

Teoría de los Sistemas. Así, reconocen que las estructuras sociales constan de cinco partes básicas que son:

**b.1. El Individuo**

Es la parte más importante de la organización, ya que con una personalidad determinada entra a la estructura de la organización, tanto para contribuir con ella como para obtener algo a cambio.

**b.2. Organización Formal**

Se refiere a los departamentos, unidades en las cuales existen posiciones individuales que representan responsabilidad y autoridad.

**b.3. Organización Informal**

Se refiere a las relaciones personales y sociales que surgen espontáneamente en la medida en que las personas se relacionan entre sí. Para seguir en la relación informal, el individuo debe comportarse de forma adecuada.

**b.4. Proceso de Fusión**

Es el proceso mediante el cual tanto el individuo, como la organización formal e informal se modifican y conforman entre sí, dando como resultado la integridad de la organización.

**b.5 Lugar Físico:**

Es el medio ambiente donde interactúan los individuos y los sistemas de máquinas. Los cinco elementos anteriormente expuestos constituyen el sistema organizacional.

La historia nos indica que a pesar de algunos avances logrados en la investigación conductual todavía queda mucho camino por recorrer para poder comprender por qué la gente actúa como lo hace en una situación laboral determinada, sin embargo es evidente que el comportamiento individual, constituye una base para el administrador que busca el desarrollo eficiente de la organización.

Debido a que la conducta humana es tan compleja la presente investigación no pretende predecir de manera exacta lo que harán los agentes de seguridad en cada situación laboral; pero si se describirá los elementos básicos de la conducta individual de los agentes de seguridad. Además, este estudio nos permitirá conocer como se comportan las personas ante diferentes situaciones.

Las diferentes teorías sobre comportamiento organizacional unidas a elementos de la conducta individual tales como percepciones, actitudes, aprendizaje, y personalidad constituyen la base para la ardua tarea de comprender las conductas humanas en el medio laboral. Así los componentes de la conducta individual ( percepciones, actitudes, aprendizaje, personalidad ) las conductas encausadas a las metas ( necesidades personales, la frustración y la motivación), además del sistema personal ( valores, metas, habilidades pericias y experiencias; tensiones y ajustes ) constituyen la conducta organizacional.

**CAPITULO SEGUNDO**  
**LA CONDUCTA DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES**

### **A. ANTECEDENTES HISTORICOS**

La historia nos indica que, a pesar de que se avanzado mucho en la investigación conductual, todavía queda mucho por conocer para poder comprender por qué la gente actúa como lo hace en una situación laboral determinada, sin embargo es evidente que el comportamiento individual constituye una base para el administrador que busca el desarrollo eficiente de la organización

Debido a que los administradores cada día más están conscientes de la importancia de motivar a los empleados para que trabajen juntos de manera productiva, la conducta organizacional es un tema que interesa mucho actualmente.

La Conducta Organizacional se compone de varias partes que se relacionan entre sí. Estas partes son: la Conducta Individual, la Conducta de Grupo, la Estructura Organizacional, los Procesos Organizacionales y la Efectividad de la organización.

Comenzaremos haciendo una explicación de la Conducta Individual en la Organización.

### **B. CONDUCTA DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN**

En general, la conducta individual se refiere a la conducta de individuo como un ser complejo, con sus propias necesidades, ambiciones, y motivos. Estos aspectos están determinados por factores como la personalidad, percepción, actitudes, capacidades entre otros, los cuales influyen en el comportamiento de la persona.

A pesar de que resulta prácticamente imposible hacer conclusiones acertadas sobre comportamiento de los seres humanos, también está claro el hecho de que existen factores que influyen notablemente en el comportamiento de éstos

Antes de iniciar este estudio veremos que es la conducta organizacional, sus propósitos y generalidades como una disciplina académica que se ocupa de descubrir, entender, predecir y controlar el comportamiento humano dentro de un ambiente organizacional

Esta es una definición amplia y fundamental ya que la conducta humana está determinada por normas, valores, actitudes, entre otras excepciones, por lo que no es posible encasillarla y darle un enfoque restringido.

En otro sentido, los Doctores **Keith Davis** y **John Newstrom** definen el Comportamiento Organizacional como estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

### **1. Elementos Claves de la Conducta Individual**

Previo al análisis de los fundamentos de la conducta organizacional veamos los elementos del comportamiento organizacional. Entre estos elementos, podemos mencionar:

#### **a. Las Personas:**

Constituyen la parte pensante y con sentimientos que crean la organización.

#### **b. Estructura**

Son las relaciones que afortunadamente se dan en el interior de la organización y de ellas va a depender que el trabajo que se realiza sea eficaz y eficiente.

### **c. Tecnología**

Son los recursos que le permiten al personal trabajar de forma más calificada y en mejor cantidad.

### **d. Medio**

Es el entorno externo que influye en la organización ya que este afecta tanto las actividades individuales como las condiciones laborales.

## **2. Contribuciones Importantes en el Campo de la Conducta Organizacional**

Son importantes los aportes de las ciencias de conducta tales como la psicología, sociología y antropología, en el campo de la conducta organizacional.

Así, la psicología por su parte, se interesa por los aspectos individuales como el aprendizaje, la percepción, la motivación y la personalidad. Estos son procesos vitales en el entendimiento profundo de la conducta individual.

La sociología, por otra parte, se interesa por la conducta social interdependiente. Por ejemplo elementos comunes y problemas internos de la sociedad. Además se encarga de analizar la conducta grupal, que es la unidad de análisis que se relaciona más íntimamente con la sociedad moderna.

La antropología se interesa por el impacto de la cultura sobre la conducta. Los resultados de las investigaciones en este campo, indican que las diferencias culturales influyen en la manera de administrar que tienen las personas.

## **3. Elementos de la Conducta Individual**

Como sabemos el análisis del papel que desempeña el individuo dentro de las organizaciones representa el punto clave para el estudio del comportamiento

organizacional Por otro lado vemos que una base para el administrador es la comprensión de los procesos individuales. Partiendo de este hecho, es necesario conocer los elementos básicos de la conducta individual, los cuales explicaremos posteriormente.

#### **a. Teorías Importantes del Comportamiento Humano**

Para tener una idea más certera de la naturaleza de los seres humanos es también necesario analizar sistemáticamente los componentes de la conducta individual. Este análisis lo hacemos haciendo referencia a algunas teorías importantes del comportamiento humano.

##### **a.1. Teoría Racional y Emocional**

El modelo racional considera al hombre como un ser reflexivo, serio y calculador. En el otro extremo, tenemos la teoría del hombre emocional o irracional, la cual considera al hombre como un ser guiado por sus emociones, los cuales básicamente inconscientes. ~~Este es,~~ Según el Doctor **Sigmund Freud** y sus seguidores, el ser humano es básicamente irracional debido a conflictos que existen entre la parte inconsciente( Id ), la parte consciente ( Ego ) y la parte subconsciente ( Super Ego ). y son estos conflictos internos los que impulsan sus instintos y emociones.

##### **a.2. Teoría Conductista y Humanista**

El planteamiento conductual, sostiene su interés sólo por la conducta observable y cree radicalmente que el comportamiento es controlado ambientalmente.

El Doctor **John Watson** al respecto señaló: denme una docena de bebés saludables, bien formados y mi propio mundo específico para criarlos en él y les

garantizo que puedo tomar al azar a cualquiera de ellos y educarlo para que se convierta en cualquier tipo de especialista que yo desee: doctor, abogado, artista, hombre de negocio e incluso limosnero o ladrón, sean cuáles sean sus talentos, inclinaciones, tendencias, habilidades, vocación y la raza de sus ancestros

El planteamiento humanista, por su parte, considera al hombre como regulador de su propio destino, un ser capaz de vencer la conducta irracional mediante el razonamiento consciente.

### **a.3.. Teorías del Hombre Económico y de la Autorrealización**

La teoría del hombre económico sostiene que el hombre se orienta de forma completamente económica.

Según el Doctor **Richard Hodgetts**, el hombre económico se identifica como una criatura racional que utiliza su razonamiento principalmente para calcular con exactitud cuanta satisfacción puede derivar de la mínima cantidad de esfuerzo o bien, cuando es necesario, cuanta incomodidad puede evitar. El hombre económico es naturalmente competitivo, básicamente interesado en su propia persona, y en las batallas de la vida lucha con firmeza para sacar ventaja de todos los demás. De manera que, en lugar de ayudar al débil o al menos privilegiado, su única preocupación es su propia supervivencia

Así, con el ofrecimiento de incentivos económicos a los que podían producir a nivel normal o por encima de él, se dio la base del movimiento en el cual nació la administración científica hacia fines del siglo XIX. La tesis contraria es la del modelo de Autorrealización, que sostiene que el hombre lucha por alcanzar metas

cada vez más elevadas tales como la satisfacción y la autorrealización. Este planteamiento de Maslow se basa en que la motivación se origina dentro del individuo, por lo tanto no puede ser impuesta, el Doctor **Abraham Maslow** señaló que incluso que si todas estas necesidades (de nivel bajo) se satisfacen, podemos esperar con frecuencia (si no es que cumple) que en breve brotará una nueva inquietud, a menos que el individuo este haciendo algo para lo que esta preparado. Un músico debe producir música, un artista debe pintar, un poeta debe escribir, si desea ser finalmente feliz. El hombre debe ser lo que puede ser. Podemos denominar esta necesidad autorrealización... La autorrealización se refiere pues a la búsqueda de la autosatisfacción, es decir, a las tendencias que tiene para realizarse a lo que es en potencia. Esta tendencia se puede expresar como el deseo de ser cada vez más lo que se desea es de llegar a ser todo aquello en lo que uno es capaz de convertirse.

La Autorrealización también es definida como la necesidad de llegar a ser todo lo que uno es capaz de alcanzar.

#### **a.4. Teorías X y Y**

Este planteamiento fue expuesto por el Doctor **Douglas Mc Gregor**, quien dividió las actitudes que asumen los gerentes hacia los empleados en dos partes, con su propia filosofía básica sobre el comportamiento humano y las cuales son llamadas teoría X y Y. Ambas teorías son antagónicas entre sí.

Mediante estas teorías vemos que el Doctor **Douglas Mc Gregor** planteó una visión optimista y humanista del individuo en la organización que maximiza la automotivación, reduciendo los factores externos

La teoría X considera al hombre como un ser que requiere ser empujado, que es perezoso y poco creativo, mientras que la teoría Y ve al hombre con un gran potencial que puede ser canalizado para obtener las metas de la organización.

#### **a.5 La Teoría Z**

Esta teoría constituye un modelo híbrido esto es, integrativo del comportamiento organizacional propuesto por el Doctor **William Ouchi**, y en el cual combina los elementos de la exitosa práctica administrativa de los japoneses con una evaluación de las necesidades del trabajador estadounidense. Es este planteamiento sugiere, que la clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso.

El Doctor **Keith Davis** señala que la filosofía que sirve de base a esta teoría es humanista en la que es importante el trabajo en equipo y las decisiones por consenso.

Constituye, pues un ejemplo valioso de cómo deben combinarse las reglas que rigen el comportamiento de los administradores con el ambiente de la empresa. Entre los aspectos positivos de la teoría z podemos mencionar que las empresas que la adoptan pueden ser y en efecto llegan a ser productivas; sin embargo, algunos críticos señalan que ésta teoría no proporciona criterios útiles (de contingencia) para ayudar a los gerentes a decidir cuando utilizarla y cuando no, además de que

según éstos últimos, los empleados estadounidenses acostumbrados a frecuentes promociones, pueden sentirse frustrados ante la mayor lentitud con que logran una promoción en las empresas que la siguen.

Un aporte importante de la teoría es lo constituye el hecho de que ha estimulado a muchos administradores a analizar la naturaleza y eficacia probable de su modelo actual del comportamiento organizacional

Para concluir este tema podemos decir que las teorías mencionadas tienen diversos grados de validez, ya que las características conductuales del individuo en cada uno de los 4 modelos resulta de los elementos de la conducta que actúan simultáneamente en diferentes condiciones.

Las diversas teorías sobre el Comportamiento Organizacional unidas a los elementos de la conducta individual tales como: percepciones, actitudes, aprendizaje, personalidad, las conductas encauzadas a las metas ( necesidades personales, frustración y motivación) además del sistema personal ( valores, metas, habilidades, pericias, experiencias, tensiones y ajustes ) servirán de base para la ardua tarea de comprender la conducta humana en el medio laboral.

#### **b. Elementos de la Conducta Individual**

##### **b.1. Percepción**

Se refiere al punto de vista del individuo frente a la realidad que le permite entender y enfrentar al ambiente en que vivimos. El ser humano tiene la tendencia a creer lo que percibe a pesar de que la forma que se interpreta o percibe la información depende la claridad y familiaridad del estímulo, las características

físicas (visión borrosa), nuestras necesidades, valores, conocimientos, sentimientos y experiencia anterior.

Existen factores que influyen en la percepción de las personas. Entre estos podemos mencionar: La Selección de Estímulos y la Organización de Estímulos y la Delimitación.

La **Selección de Estímulos** se refiere a la tendencia de cada individuo a seleccionar ciertos estímulos y descartar otros. Es por ello que las personas perciben de modo diferente.

La **Organización de Estímulos** consiste en acumular la información dándole una secuencia lógica a fin de que lo que se percibe tenga sentido.

La **Delimitación** es la tendencia a completar la imagen para que el objeto tenga un significado específico. En general la organización perceptual de la información ayuda a categorizar las entradas sensoriales, reduciendo la información inicialmente complejas a categorías más simples.

Existen ciertos principios que afectan lo que captamos. . Estos son los siguientes: la Silueta y Fondo y el Agrupamiento

La **Silueta y Fondo** es un principio que permite percibir la silueta bien definida en posición específica y salida sobre un fondo o puede detectarse en forma definida en cierta continuidad entre la silueta o figura y el fondo que esta tras ella

El **Agrupamiento** es un principio que parte del supuesto de que la colocación de los estímulos afecta la percepción. Así el agrupamiento es la tendencia perceptual

de agrupar de forma automática, en base a la proximidad y similitud en que aparecen los objetos.

Existen otros factores que también influyen en la Percepción que tenga el individuo. Entre estos podemos mencionar: La situación, el Concepto Personal.

La **Situación** es la influencia de la familiaridad o expectativas de una situación dada en la percepción.

El **Concepto Personal** es la forma en que una persona se siente o percibe influye en el mundo que lo rodee. Esto determina gran parte de lo que percibe o hace.

En el trato entre una persona y otra existen dificultades debido a que en el proceso de percepción cada una de las personas dan diferentes significados en respuesta a los mismos estímulos.

Entre los factores que crean dificultades perceptuales podemos mencionar: la Clasificación de Estereotipos, el Efecto de un Rasgo Individual, las Defensas Perceptuales y la Proyección.

A continuación definiremos cada uno de ellos:

La **Clasificación en Estereotipos** permite categorizar a otras personas o cosas en base a similitudes percibidas. Este recurso es muy utilizado ya que nos permite simplificar situaciones a través de generalizaciones.

El **Efecto de un Rasgo Individual** utiliza un solo rasgo de la persona y en base a éste, obtiene una evaluación general del individuo. Puede traer errores perceptuales

Las **Defensas Perceptuales** se refieren a la tendencia a seleccionar información que esté de acuerdo con nuestro punto de vista y a rechazar los puntos de vista contrarios a sus opiniones.

La **Proyección** consiste en atribuir nuestras características o sentimientos personales a los demás. Esto es, distorsionamos nuestras percepciones por las emociones que experimentamos y por los rasgos de personalidad que poseemos.

### b.2. Actitudes

Se refiere a sentimientos aprendidos positivos o negativos que guardamos hacia la gente, objeto, sucesos o actividades. Estos sentimientos, una vez son incorporados, forman parte integral del individuo. El problema con este concepto es que éstas no son directamente visibles u observables.

El término actitud, en general es uno de los términos más usados para tratar de estimular a sus empleados, sin embargo vemos que es un es un término abstracto que muchas veces corresponde a un vago pronóstico basado en acciones indefinidas del pasado

Las actitudes del individuo nos permiten comprender mejor la conducta del individuo dentro de la organización.

Entre los factores que comprenden las Actitudes podemos mencionar el componente Cognoscitivo, Afectivo y Conductual

El componente **Afectivo** comprende el aspecto emocional, esto es, si el objeto de la actitud nos agrada o no, nos inspira odio o amor.

El componente **Cognoscitivo** refiere a las creencias desarrolladas a través del pensamiento, el conocimiento, la observación y la interrelación lógica entre ellos. Estas creencias hacia el objeto o suceso, independientemente de la veracidad de sus datos, son considerados como válidos.

El componente **Conativo o Conductual** se refiere a lo que se manifiesta hacia el objeto o suceso. A pesar de que este componente permite predecir la conducta, el gerente debe tener cuidado de hacer suposiciones sobre el desempeño del trabajador, en base a sus actitudes.

La medición de actitudes se logra generalmente por medio de cuestionarios o entrevistas. Si estas mediciones revelan la necesidad de un cambio de actitud, se puede hacer uso de técnicas como la persuasión y la aplicación de la teoría de la consistencia. Si se genera inconsistencia es probable que se cambie actitudes. La teoría de la Disonancia Cognoscitiva sostiene que tratamos de conservar congruencias entre nuestras actitudes, creencias, valores, conocimientos, sin embargo existe un límite para el grado de incongruencia que tendemos a tolerar.

Como es de conocimiento nuestro, las actitudes del individuo influyen en la forma en que este ve el ambiente que le rodea. Es por ello de gran importancia que los gerentes o administradores del comportamiento organizacional se interesen de forma permanente en las actitudes que muestran sus trabajadores hacia su trabajo, la organización y su desarrollo.

Las actitudes surgen como consecuencia de los sentimientos de igualdad o desigualdad en el sistema de recompensar y del trato a supervisores y por tanto producen efectos en la conducta empleados.

Resulta importante señalar que la satisfacción en el trabajo, entendida como la impresión favorable o desfavorable de los empleados hacia el trabajo, es considerada como una actitud. La satisfacción en el trabajo, al igual que cualquier otra actitud, es adquirida en el transcurso del tiempo y se da en la medida en la que el empleado obtiene mayor información acerca del lugar de trabajo.

Debido a las repercusiones que implica que implica este tema deberá ser manejado por los gerentes o administradores, a fin de evitar la insatisfacción en el empleo, la cual afecta el desenvolvimiento del individuo dentro de la organización.

Esta aseveración se sustenta ya que los estudios sobre insatisfacción en el trabajo indican que la insatisfacción en el trabajo podría incidir en el aumento de los niveles de ausentismo, rotación de personal entre otros.

Además de la insatisfacción en el trabajo existen actitudes tales como la participación en el empleo y el compromiso organizacional que son de gran importancia para las empresas.

La participación en el empleo, entendida como el grado en que el empleado está involucrado con su trabajo influye en sus necesidades de crecimiento en el empleo y en la participación que tenga en la toma de decisiones. Esto tiene como consecuencia, que su asistencia y puntualidad sea satisfactoria; que su desempeño sea elevado y que tenga más disposición a trabajar horas extras.

Así, un empleado con mayor compromiso organizacional, esto es mayor identificación y participación activa en ella, tiende a quedarse hacia el futuro en la empresa. Esto es, debido a que cree en la misión y metas de la organización, se esfuerza por lograr las metas de esta. Todo esto, contribuye a mejorar los niveles de rotación y asistencia del personal.

### **b.3. Aprendizaje.**

Para manejar la conducta dentro de las organizaciones, resultan de utilidad las teorías de aprendizaje que se basan en las técnicas de condicionamiento operante en el cual se refuerzan conductas deseables y se modifican o extinguen las indeseables.

Según el Doctor **Richard Hodgetts**, algunos lineamientos específicos para condicionar la conducta organizacional son:

1. Los individuos con desempeños más sobresalientes deben recibir más reforzadores que los que tienen un desempeño promedio o deficiente.
2. Se les debe comunicar a las personas lo que están haciéndose mal porque se esfuercen en mejorar su desempeño.
3. Los gerentes deben asociar técnicas de reforzamiento con el desempeño, para que las consecuencias sean equivalente a la conducta.

Antes de explicar las técnicas de condicionamiento operante, es necesario conocer lo que es el aprendizaje.

El Doctor **Richard Hodgetts** define el aprendizaje se refiere a un cambio dado a través de la experiencia o práctica reforzada, y que es relativamente permanente en la conducta del individuo. El mismo establece modelos de conductas que están relacionadas con el éxito de una persona al realizar un trabajo, al solucionar un problema y al relacionarse con otras personas.

Otro aspecto importante que es preciso conocer es el Reforzamiento. Este término también como sinónimo de recibir recompensa cuando se realiza una conducta deseable. Este concepto resulta de singular importancia ya que a través de éste es posible conservar la conducta. En el ámbito laboral, resulta de singular importancia ya que permite lograr que el trabajador continúe trabajando de la forma deseable en el futuro.

Este tipo de reforzamiento consiste en aplicar un reforzador agradable después de que se muestra la conducta deseada. Es importante destacar que el reforzador sólo actúa si el individuo lo percibe como una recompensa. En este sentido, vemos que la aplicación del reforzamiento positivo tiende a aumentar o mantener la frecuencia de la conducta en el futuro.

En general la literatura nos habla de que el reforzamiento es más efectivo y tendrá más probabilidad de que la conducta se repita si es administrado inmediatamente a la ejecución del acto.

Gran parte de lo que aprende el individuo así como en el aprendizaje de trabajo rutinarios, el aprendizaje es inicialmente muy pronunciado, volviendo

después a una velocidad decreciente y finalmente llega a un punto donde no se produce aprendizaje.

En el caso de trabajos muy simples dentro de la organización, el aprendizaje avanza con significativa dinámica durante algún tiempo, pero luego llega a una meseta en donde no se aprende nada nuevo, por lo que la repetición de dicho trabajo puede llevar a una motivación muy baja por parte del empleado.

En el aprendizaje de tareas difíciles o desconocidas, observamos una situación inversa, iniciando con extrema lentitud y luego aumentando de forma repentina, a un nivel necesario de eficiencia.

En el caso de los trabajos muy simples dentro de la organización, el aprendizaje adelanta durante algún tiempo, pero luego llega a una meseta en donde no se aprende nada nuevo, por lo que dicho trabajo puede traer motivación muy baja.

El aprendizaje de habilidades, requiere de un modelo más complejo de aprendizaje. Inicialmente es un aprendizaje creciente, seguido de uno decreciente y una meseta que va seguida de un aprovechamiento más marcado. Se tiene un punto de transición en el aprendizaje que le permite al individuo mejorar su desempeño. Puede ocurrir un sobre-aprendizaje en trabajo semi-calificados o calificados, en los cuales se reforzó estas habilidades durante tanto tiempo que las personas podrán recordar sin problemas.

Podemos clasificar el aprendizaje en dos (2) categorías a saber: Condicionamiento Clásico y Condicionamiento Operante.

El **Condicionamiento Clásico** es el proceso que da por resultado una respuesta medida principalmente por el sistema autónomo (una respuesta no condicionada) y llega a ocurrir en presencia de un estímulo que normalmente no provoca tal respuesta (un estímulo neutral como el sonido de una campana). En el condicionamiento de respuestas, el estímulo neutral se presenta repetidamente justo antes de la representación del estímulo que normalmente provoca aquella respuesta en un individuo no adiestrado (un estímulo no condicionado) Cuando la respuesta autónoma ocurre regularmente sólo en presencia del estímulo neutral, aquélla es llamada “respuesta condicionada” y el primer estímulo neutral, estímulo condicionado. Cuando este último se presenta frecuentemente solo, solo sin estímulo no condicionado, deja de producirse la respuesta condicionada

Los experimentos realizados sobre este tipo de aprendizaje verifican las teorías de aprendizaje estímulo –respuesta (E - R).

En lo referente a la conducta organizacional, vemos que el condicionamiento clásico tiene un gran valor, sin embargo, las conductas complejas de los empleados se aprenden por medio de refuerzos condicionados tales como dinero, alabanza y reconocimiento. Este último tipo de aprendizaje es denominado condicionamiento operante u operativo.

El Condicionamiento Operante o Instrumental explica gran parte de la conducta organizacional. Aquí la conducta es aprendida y ocurre como consecuencia a de esta.

Según el Doctor **Shervert Frazier**, el **Condicionamiento Operante** es el proceso en el cual los eventos ambientales ( reforzadores ) que siguen a la conducta individual determina si es más probable que ocurra la aparición de una respuesta.

Otro aspecto importante es el de **Moldeamiento**. Este se refiere a reforzar por medio de aproximaciones sucesivas a la conducta deseada y es por medio de éste método en el que individuo aprende a dar nuevas respuestas.

En base al **Reforzamiento Diferencial**, esto es, cuando reforzamos una conducta en presencia de un estímulo y no la reforzamos en presencia de otro estímulo, es que logramos que el individuo aprenda dar algunas respuestas más a menudo que otras.

Lo anteriormente expuesto nos indica que el gerente o supervisores desea conservar una conducta como por ejemplo presentar el informe mensual a tiempo, deberá otorgar a este trabajador algún tipo de refuerzo positivo. Un ejemplo de ello sería una felicitación de su parte.

Como es de conocimiento nuestro, para mejorar la conducta dentro de las organizaciones, resultan de gran utilidad las teorías del aprendizaje que se basan en la aplicación de técnicas de condicionamiento operante que refuerzan las conductas deseables y modifican o extingue las indeseables.

Entre las Estrategias o Intervenciones en el Aprendizaje, tenemos: **Reforzamiento Positivo, Reforzamiento Negativo, Extinción y Castigo.**

El manejo eficiente de la conducta organizacional requiere el conocer el efecto que tienen las consecuencias en las respuestas futuras.

A continuación presentamos las 4 estrategias de intervención del aprendizaje.

El **Reforzamiento Positivo**, Según el Doctor **Shervert Frazier** se refiere a simplemente el recompensar para corroborar o dar consistencia a una respuesta. Esto es a través del reforzamiento, el cual debe tener la capacidad de incrementar la frecuencia de la respuesta, se hace más probable la aparición de una respuesta.

Un ejemplo de esto es cuando Juana entrega su informe mensual a tiempo, por lo tanto recibe un elogio por parte de su jefe inmediato. En consecuencia Juana seguirá entregando su informe mensual a tiempo.

Como vemos en este tipo de reforzamiento se aplica un reforzador agradable después de que la conducta deseada es exhibida. Es importante destacar que este tipo de reforzamiento sólo actúa si el individuo lo percibe como una recompensa. En este sentido, vemos que la aplicación del reforzamiento positivo tiende a aumentar o mantener la frecuencia de la conducta de este empleado en el futuro.

El Doctor **Shervert Frazier** señala que el **Reforzamiento Negativo** es aquel es capaz de aumentar la frecuencia de un evento conductual, pero que al mismo tiempo produce la supresión de alguna condición. Un ejemplo es el de un grupo de empleados trabaja con dedicación en sus puestos de trabajo después de que su supervisor les ha dicho que no tendrán que ir a trabajar en la noche si terminan el trabajo en el tiempo marcado.

Como vemos, aquí la tarea asignada para terminar antes del día siguiente es el estímulo aversivo o desagradable, ( para la mayoría de los empleados quedarse trabajando hasta altas horas de la noche es una tarea aversiva ), por lo tanto el estímulo desagradable se elimina y como resultado se trabaja más durante la jornada laboral.

El Doctor **James Walker** sostiene que la **extinción** se refiere a la eliminación de una consecuencia que mantiene o intensifica una conducta.

Aquí vemos que lo importante es eliminar el reforzador responsable de mantener la conducta inapropiada. Esto es ignorar la conducta inapropiada por ejemplo

Generalmente, se utiliza este método de forma eficaz para disminuir conductas indeseables.

Un ejemplo de esto es el caso de Juan, quien entrega su informe mensual a tiempo y su conducta es ignorada, por lo tanto, él dejará de ser puntual en la entrega de sus informes mensuales. En este caso estamos ignorando una conducta que es deseable. En estos casos debemos ser cuidadosos porque lo que realmente interesa a la organización es eliminar conductas indeseables.

El reforzador negativo, debe distinguirse de la extinción ya que el reforzador negativo genera y a la vez refuerza una conducta deseada; mientras que la extinción reduce básicamente la conducta indeseable,

El **Castigo** básicamente la técnica de modificación de conducta más conocida y constituye una forma de reducir una conducta indeseable.

Así, cuando el individuo hace algo equivocado, se le aplica un estímulo aversivo, esto es se elimina o suprime una actividad placentera. Actúa para reducir la frecuencia de las respuestas.

Esta técnica de modificación de comportamiento, a pesar de ser muy usada, vemos que es una de las técnicas menos eficaces. Esto se debe a que sus efectos son de corta duración, y muchas veces la conducta vuelve a presentarse en ausencia de quien aplica el castigo.

Algunos críticos sostienen que el castigo las respuestas aparecen una vez el castigo está ausente. Por último, sostienen que el castigo puede perder su efectividad cuando el empleado aprende a evitarlo.

Las Estrategias Combinadas son utilizadas cuando tenemos el caso de dos ( 2 ) respuestas incompatibles, una deseable y otra indeseable.

En la **Extinción/ Refuerzo Positivo** eliminamos la conducta indeseable y reforzamos la conducta deseable. Un ejemplo de esta estrategia es el caso de un trabajador eficiente, pero que siempre llega tarde. En este caso debemos no reforzarle sus tardanzas y al mismo tiempo reforzarle su eficiencia en el trabajo.

En el **Castigo/ Reforzamiento Positivo** las respuestas deseables son reforzadas mediante un reforzador positivo mientras que las conductas indeseables son castigadas.

Un ejemplo de esto es elogiar a un empleado al realizar una tarea de forma puntual pero al mismo tiempo se le castiga o se le llama la atención si no es puntual.

En el **Castigo/ Reforzamiento Positivo** las respuestas deseables son reforzadas mediante un reforzador positivo mientras que las conductas indeseables son castigadas.

En este caso la conducta punible es castigada hasta que la respuesta indeseada sea reemplazada con otra conducta indeseable sea reemplazada con otra conducta deseable.

Un ejemplo: es el regañar constantemente a un empleado ocioso (castigo) hasta que este vuelva a su trabajo ( refuerzo negativo).

Los **Programas de Reforzamiento** se utilizan para alentar conductas como presentar informes de calidad etc. y desalentar conductas como presentar trabajos mal hechos.

Existen 2 clases de Reforzamiento: El Reforzamiento Continuo y Reforzamiento Intermitente.

En el **Reforzamiento Continuo** se da una recompensa cada vez que tiene la conducta deseada. Un ejemplo de esta clase de reforzamiento es el pagar Comisión por venta.

Los críticos de este programa de reforzamiento sostienen que es difícil que el gerente o supervisor pueda aplicar un reforzamiento cada vez que el empleado tenga un buen desempeño, por lo que es probable que al no ser reforzado la conducta deseada se extinga.

En el **Reforzamiento Intermitente** el reforzamiento o recompensa es administrado en una base variable o aleatoria. Este tipo de reforzamiento a

diferencia de continuo, hace que la respuesta continúe durante mucho tiempo después de suspender la recompensa.

En los casos en que se desee obtener conductas deseadas, se emplean 4 tipos de programas de reforzamiento intermitente a saber el Programa de Razón Fija, el Programa de Razón Variable, el Programa de Intervalo Fijo y el Programa de Intervalo Variable.

En el **Programa de Razón Fija** se aplica al reforzamiento luego de un número específico de respuestas. Las respuestas dadas por el individuo son constantes, sin embargo, una vez comprende que el refuerzo es aplicado luego de un número específico de respuestas, tiende a trabajar tan rápido como sea posible. Por ejemplo es cuando se aplica un reforzador cada vez que Emilia contesta adecuadamente 15 llamadas telefónicas.

El **Programa de Razón Variable** a persona no sabe cuando recibirá recompensa, por tanto su conducta se resiste a la extinción. Un Ejemplo es cuando Emilia ha logrado establecer la conducta de contestar correctamente quince ( 15 ) llamadas telefónicas mediante el programa de razón fija y luego pasamos a reforzarle en relación a una media o promedio de respuesta.

Este programa está diseñado para mantener el nivel de respuesta al reforzamiento. Se usa una vez que se ha logrado el nivel adecuado de conducta mediante el programa de razón fija.

En el **Programa de Intervalo Fijo** la recompensa o reforzamiento es dado luego de un período de tiempo determinado. Un ejemplo de este programa es recibir un cheque cada 15 días o quincenalmente.

Al respecto, algunos críticos argumentan que una vez que recibe la quincena declina su producción y eleva su productividad cuando se acerca el tiempo de recibir el siguiente pago.

En el **Programa de Intervalo Variable** las recompensas se otorgan al final de tiempos determinados aleatoriamente. Así como nadie sabe exactamente cuando se le reforzará, el desempeño tiende a mejorar con pocas fluctuaciones.

En este tipo de Programas, el índice de respuesta es constante y resistente a la extinción.

El saber cuando y cuando aplicar un determinado programa de reforzamiento dependerá de la experiencia que vaya adquiriendo el modificador del comportamiento. Sin embargo, si la conducta en cuestión tiene que ver con el cumplimiento de cantidades o tipos de tareas se recomienda aplicar un programa de razón.

#### **b.4. Personalidad**

Las Teorías de Personalidad tratan de explicar, interpretar y predecir la conducta de las personas. Explican el efecto o influencia de las fuerzas externas al individuo en la conducta del hombre.

Los psicólogos, consideran la personalidad del individuo como la forma consciente o inconsciente como se comportan los seres humanos como resultado de

factores biológicos, ambientales y culturales, sin embargo, como sabemos, cada persona, como resultado de sus tensiones, habilidades, actitudes, experiencias, es única

Según el Doctor **Richard Hodgetts**, la **Personalidad** es el ajuste singular de cada persona con su ambiente.

De esta forma vemos que es evidente el hecho de la conducta del individuo varía de una situación a otra, sin embargo el patrón de comportamiento que persiste es lo que llamamos personalidad.

En general podemos decir que personalidad es la forma característica de comportarse una persona. Se refiere básicamente a los patrones de conducta que cada persona desarrolla, ya sea consciente o inconscientemente y que determinan su adaptación al ambiente. Ejemplos de esto lo constituyen el estilo de vida o forma de adaptación al ambiente.

En relación a la personalidad en la organización, la Doctora **Chris Argyris** sostiene que conforme la organización se hace más formal, se requieren individuos que reflejan una conducta más consistente con las características del Infante (dependiente y pasivo).

Este planteamiento nos indica que la empresa necesita empleados dependientes, sumisos y con escasos niveles de autonomía. Esto tiene como consecuencia reacciones adaptativas tales como el retraimiento y falta de interés en el trabajo. Por otro lado, el empleado tenderá a sustituir las recompensas monetarias por recompensas intrínsecas. Otro aspecto de importancia es el hecho

de que se generará un conflicto entre el individuo saludable o maduro y la organización, ya que sus conductas no serán consistentes con lo que requiere la organización y por lo tanto se sentirá frustrado.

Por su parte, los psicólogos concuerdan, en que en el desarrollo de la personalidad influyen factores tales como la genética, el ambiente, la cultura y la situación. A continuación explicaremos estos factores:

La **Genética** se refiere a los rasgos que heredamos genéticamente y que son la base de nuestra personalidad. Por ejemplo, nuestro temperamento, impulsos, reflejos, estructura física e inteligencia.

El **Ambiente** se refiere a los rasgos que adquirimos producto de nuestra interacción con el ambiente en que vivimos. Esto influye en las percepciones que tenemos hacia el trabajo.

La **Cultura** se refiere a las creencias y valores que contribuyen a modelar nuestra conducta.

La **Situación** se refiere a los eventos importantes en la vida del hombre y que influyen en su comportamiento futuro. Un ejemplo de esto es el nacimiento de un hijo, el matrimonio, el fallecimiento de un familiar, entre otros.

Existen otros aspectos de la Personalidad que pueden influir en el Comportamiento del Individuo en la Organización.

Entre lo otros aspectos que pueden influir en la conducta del individuo, incluyendo su conducta en la organización, podemos mencionar el Nivel de Ajuste Social, el Nivel de Orientación de Valores, Nivel de Madurez, Sentido de Realidad,

Nivel de Desconfianza hacia los demás, Nivel de Impulsividad, Nivel de Agresividad, Nivel Asocial y el Nivel de Inteligencia del sujeto.

El **Nivel de Ajuste Social** se refiere al conjunto de características asociadas con una socialización adecuada. Por su parte, el Doctor **Irwin Sarason** explica que el ajuste es la sensación de dominar el ambiente y estar en paz consigo mismo. El grado en que el individuo comparte las actitudes de las personas que no cumplen con las demandas del ambiente en los patrones socialmente aceptados. Un buen ajuste al ambiente laboral es el grado de confianza en sí mismo, el cual le permite adaptarse.

El **Nivel de Orientación de Valores** se refiere a los valores que tenemos y que dependen de nuestra experiencia, educación, reflexión y costumbres culturales. Los mismos pueden ser económicos, o sociales y van dirigidos básicamente a satisfacer nuestras necesidades personales. Representan lo que creemos que vale la pena o es deseable y pueden variar de una persona a otra.

El **Nivel de Madurez** se refiere al estado en que el individuo, ante las diversas situaciones que se le presentan, es capaz de actuar con cordura y buen juicio crítico.

Según el Doctor **C. F. Jesness** un individuo es inmaduro cuando tiende a mostrar comportamientos que son usuales en personas de edad más joven.

El **Sentido de Realidad** se refiere a interpretar la realidad o existencia de forma efectiva. Según el Doctor **C. F. Jesness** un individuo distorsiona la realidad o la realidad de acuerdo a con los deseos y necesidades personales.

El **Nivel de Impulsividad**, según el Doctor **Irwin Sarason** es cuando la persona actúa sin pensar o planear las cosas. Son individuos que no saben tolerar frustraciones ni postergar gratificaciones. Es muy probable que de niños no hayan sido sometidos a la disciplina y control de sus padres.

El **Nivel de Desconfianza hacia los demás** es cuando la persona muestra una actitud de desconfianza, malicia o recelos de las demás personas, especialmente de las figuras que representan autoridad. El Doctor **Irwin Sarason** describe a estas personas como hostiles, obstinadas y defensivas.

El **Nivel de Agresividad** se refiere a la persona que ante las situaciones que se le presentan reacciona fácilmente con violencia, resentimiento o frustración. Esto es, le resulta difícil controlar estos sentimientos.

El **Nivel Asocial** es cuando la persona resuelve sus problemas personales o sociales a través de la omisión de las costumbres y reglas que establece la sociedad. Según el Doctor **Irwin Sarason**, son personas que desertan o son expulsados de la escuela, o del hogar utilizan mentiras de forma persistente y crónica violan las reglas y normas establecidas.

**Nivel de Inteligencia** se refiere a la capacidad que tiene el individuo de asimilar y utilizar apropiadamente lo que uno ha aprendido. La misma puede ser afectada por las emociones. El Doctor **Irwin Sarason** nos dice que esta generalmente incluye tres conceptos: la capacidad de tratar con abstracciones, la capacidad de aprender y la capacidad de hacer frente a situaciones nuevas.

### **b.5. La Motivación**

Debido a que gran parte de nuestro comportamiento, consciente es motivado, la motivación es un elemento vital en cualquier organización. Es por ello que los gerentes o administradores, tienen la ardua tarea de identificar los impulsos y necesidades de los empleados; teniendo siempre presente que cada persona responde de forma singular a los estímulos y en base a esto, canalizar su comportamiento hacia una mejor desempeño e el trabajo.

Según el Doctor **Richard Hodgetts**, el proceso está caracterizado por 3 aspectos a saber.

- a) lo que se confiere energía a la conducta humana.
- b) La forma en que se dirige o encarga esta conducta.
- c) La manera en que se puede sostener las conductas

Este es el modelo general de la motivación; sin embargo, la complejidad de esta nos indica: que las personas satisfacen sus necesidades de forma diversa; sin embargo, la satisfacción de necesidades no siempre se realiza con facilidad, surgiendo entonces, la frustración. Así vemos que al no lograr el estado de equilibrio interno, se deriva ya sea la conducta constructiva o la conducta defensiva ( de enfrentamiento.)

La **Conducta Constructiva** es aquella en la que la persona, a pesar de no haber logrado satisfacer a una necesidad, no siente la necesidad de defender su yo. Esto es, no distorsiona los hechos de acuerdo a sus sentimientos de autoprotección,

sino más bien se enfrenta a los hechos de forma realista y ejecuta una respuesta en base a esto.

La **Conducta Defensiva**, no es consciente, es automática y se encamina a defenderse dentro los fracasos, daños al YO.

Este comportamiento, frecuentemente es usado frente a las dificultades que se presentan en la vida. Este tipo de conducta resulta favorable para reducir tensiones, sin embargo, no debe ser utilizado en exceso ya que puede traer problemas psicológicos dignos de atenderse.

Las conductas defensivas generalmente se presenta como mecanismos de defensas que utiliza el individuo, producto de la frustración. A continuación ejemplificaremos cada una de ellas:

La **Proyección** consiste en atribuir a otros los sentimientos propios. Un ejemplo de este mecanismo es el ejecutivo que asegura que ciertos errores no son suyos, sino de su secretaria. Vemos que mediante la proyección este ejecutivo está tratando de eludir su responsabilidad

La **Racionalización** consiste en formular excusas por los fracasos. Esto es hallar razones aceptables socialmente para justificar un acto o una opinión no aceptada socialmente. A pesar de que todos racionalizamos de vez en cuando, éste es un mecanismo de defensa con el cual es necesario tener cierto cuidado, ya que tras practicarse durante mucho tiempo, el individuo puede llegar a confundirse

Un ejemplo es el de un empleado que falla en la entrega de un trabajo asignado. Su jefe preocupado le pregunta la causa y éste responde a su superior que

no se sentía bien. Lo que no dice este empleado es que parte del tiempo se la pasó hablando con sus compañeros.

La **Compensación** consiste en sustituir una meta difícil o imposible de lograr por otra alcanzable. Representa una resistencia a la frustración. Un ejemplo es el de un jefe dominante cuyo despotismo es sólo una careta tras la que oculta una actitud de inferioridad. Aquí vemos como el sujeto exagera un rasgo deseable con el propósito de reducir un sentimiento de inferioridad causado por un rasgo indeseable.

La **Regresión** volver a etapas anteriores o a conductas infantiles. El deseo de regresar existe, a veces en todos nosotros, sin embargo en los casos graves de conducta regresiva, el individuo llega a perder el contacto con la realidad. Un ejemplo es el del empleado al que se le ha asignado un trabajo y no ha podido cumplir con éste, cuando se le llama para que responda sobre esta situación, recurre a llorar, esto es una fase del desarrollo en la que había tenido éxito en el pasado.

Mediante este mecanismo de defensa, el individuo se retira de las complicaciones del presente hacia una forma de conducta anterior y más sencilla. Este mecanismo se da básicamente en personas introvertidas, y con poca confianza en sí mismos, que desconfía en el futuro y le teme a éste.

La **Evasión** se refiere a alejarse física o psicológicamente de una situación desagradables. Un ejemplo es el caso de un empleado que, por considerar traumático que su compañero le haya insultado en público, evita el contacto con este compañero, para evitarse un problema con éste.

La **Represión** es una reacción peligrosa en la que se rechaza de la mente ideas o pensamientos o experiencias que amenazan la estructura misma del individuo. Esto es, un olvido selectivo de un pensamiento o experiencia que amenaza al individuo. **Irwin Sarason** lo define como eliminar de la conciencia los sentimientos y emociones que normalmente el individuo hubiera podido experimentar. Un ejemplo es el empleado adicto a las drogas, el cual había reprimido el odio hacia su padre que había muerto hace muchos años.

La **Agresión** se refiere a dañar o perjudicar a otra persona u objetos. Un ejemplo es la agresión física de un empleado hacia otro compañero de trabajo con el fin de autoprotegerse.

A pesar que todos los seres humanos, manifestamos en algún momento conductas defensivas, que son como válvulas de seguridad que permiten liberar la presión; es necesario investigar las causas de la frustración.

#### **b.5. Teorías de Motivación**

El conocimiento básico de las teorías de motivación permitirá a los gerentes y supervisores crear ambientes de trabajos más motivacionales.

La **Teoría de las Jerarquía de las Necesidades de Maslow** es la teoría más conocida en este campo ya que ha influido en la evolución de la conducta dentro de la industria.

Esta teoría se basa en el hecho de que la motivación es de origen interno y por tanto no se puede imponer.

El Doctor **Abraham Maslow**, postuló que todo ser humano tiene 5 necesidades básicas, a saber:

Las 5 necesidades básicas que establece el Doctor **Maslow** son las siguientes:

1. Fisiológicas o Físicas
2. Seguridad
3. Sociales
4. Autoestima
5. Autorrealización

A continuación definiremos cada una de estas necesidades

Según el Doctor **Abraham Maslow** las **necesidades fisiológicas** son las necesidades primordiales o básicas tales como: comer, beber y sexo. Por ser estas necesidades básicas, si estos no son satisfechos, ninguna otra necesidad superior podría actuar como motivación.

La **Necesidades Fisiológicas** se refiere a necesidades primarias del ser humano, las cuales son necesarias para su supervivencia o conservación personal  
Ejemplo: hambre, sed, y otros

En relación a esto el Doctor **Abraham Maslow** sostiene además que una vez satisfechos las primeras necesidades, se activan las necesidades de seguridad

Según el Doctor **Richard Hodgetts** plantea que las **Necesidades de Seguridad** consisten en asegurar la capacidad de satisfacer las necesidades físicas,

estabilidad y ausencia de dolor. Un ejemplo de seguros médicos, equipos de seguridad, protección contra el peligro

En general, las **Necesidades de Seguridad**, por lo general se satisfacen mediante los contactos sociales ya que es a través de estos que persona da y recibe afecto y amistad. Un ejemplo clásico son los grupos de amistades

En general, la Necesidad de Autoestima se refiere al sentimiento de respeto, de ser importante y competente. También es considerada como el sentimiento de confianza y prestigio debido a que se es reconocido y admirado por los demás. Esto produce tanto confianza en sí mismo como prestigio.

Según el Doctor **Richard Hodgetts**, las **Necesidades de Autorrealización** se refiere al deseo del individuo de lograr todo en potencial creativo y de autodesarrollo. Para ello trataría de aprender lo que es y no es capaz de hacer y luchará por metas potencialmente alcanzables

El Doctor **Abraham Maslow** postula la relación existente entre la satisfacción y la motivación de la necesidad, que las necesidades no satisfechas desencadenan la conducta, también plantea que en los casos en que haya necesidades con fuerzas equivalentes, se deberá sacar en primer lugar las del nivel más bajo.

En general la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades del Doctor **Maslow**, sigue siendo aceptada por algunos, sin embargo vemos que presenta deficiencias y a que tienen pocas pruebas que la respalden y muchas veces resulta imposible hacer generalizaciones en el público en general.

A pesar de esto, esta teoría ha tenido un gran impacto en los gerentes contemporáneos ya que ofrece algunas ideas útiles para ayudar a los administradores a motivar a sus empleados.

Este enfoque del comportamiento de las personas que presenta el Doctor **Maslow**, es bastante amplio, pese a esto, es considerado valioso para la administración de los recursos humanos.

La teoría de satisfacción de necesidades, denominada **Teoría de la Satisfacción de las Necesidades** del Doctor **Douglas McClelland** se basa en las necesidades humanas e identifica 3 características que describen a los gerentes realizadores: Estas características son:

- 1- Tratan de encontrar soluciones a los problemas.
- 2- Aceptan riesgos moderados
- 3- Buscan retroalimentación concreta sobre su realización

El Doctor **McClelland** llegó a la conclusión que solo 10% de la población está constituida por individuos grandes realizadores. Esto implica que debemos tratar de explicar como se puede motivar al otro 90% de la población.

Esta **Teoría de los 2 Factores** del Doctor **Herzberg**, llamada también **Teoría de Motivación e Higiene** examina la relación entre la satisfacción en el trabajo y la productividad.

Plantea que la motivación consiste en 2 factores que son: los Factores Higiénicos y los Factores Motivadores

El Doctor **Idalberto Chiavenato** define los **Higiénicos Factores** son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja. Esto es, el ambiente laboral en general. Ejemplo: las condiciones de trabajo, el salario, beneficios sociales, la supervisión y otros.

La literatura sobre este tema sostiene que estos **Factores Motivadores** sólo evita la insatisfacción. En general son considerados como factores que generan satisfacción. En relación a esto, el Doctor **Richard Hodgetts** plantea que los mismos están relacionadas con los sentimientos positivos hacia el trabajo y con el contenido del mismo.

En general podemos decir que son aspectos relacionados con el cargo tales como la delegación de responsabilidades, el enriquecimiento del puesto, la utilización de habilidades personales y otros que en sí producen satisfacción duradera y elevados niveles de productividad. Un ejemplo es la responsabilidad, logros, etc.

Esta teoría destaca enfatiza aspectos que muchas veces son olvidados por las empresas, pero que son de gran importancia para lograr mejorar el desempeño y la satisfacción en el empleo.

A pesar de que la Teoría del Doctor **Herzberg** se ha popularizado mucho, también se le ha criticado por tener escasa metodología y procedimiento aplicable.

Hasta este punto es posible ver que los Doctores **Maslow y Herzberg** coinciden en que las necesidades humanas de nivel más bajo tienen poco efecto en la motivación, sobre todo cuando la persona tiene un patrón de vida elevado.

En relación a la Teoría del Doctor Vroom, el Doctor Richard Hodgetts plantea que el ser humano como un ser racional, pensante, con creencias, expectativas y esperanzas respecto al futuro. Permite un cálculo matemático real de la fuerza la motivación

De este planteamiento se desprende el hecho de que es preciso examinar lo que buscan los individuos dentro de las organizaciones y como creen ellos que pueden obtenerlo.

En esta teoría del Doctor Vroom es importante conocer los términos de instrumentación, valencia y expectativa.

La Instrumentación se refiere a la idea de que recibirá recompensas cuando halla realizado el trabajo.

Este planteamiento supone un individuo basado en la psicología hedonista, que establece que sólo se hace algo para recibir algo a cambio. Un ejemplo de esto es la relación entre las ventas elevadas y el aumento de salario.

La Valencia se refiere al grado en el cual el individuo prefiere recibir una recompensa. Esto es, el grado en el que desee recibir un premio o recompensa. El grado en que el empleado desee recibir mayor comisión por las ventas del mes

La Expectativa se refiere básicamente a la seguridad de que el esfuerzo relacionado con el trabajo produciría la realización de una tarea

La Teoría del Doctor Vroom se ocupa principalmente de las expectativas

E ————— D                      y                      D ————— R

Donde,

- E D** *Significa que el esfuerzo conducirá al desempeño deseado*
- D R** *Significa que el desempeño lo conducirá a un resultado en particular*

Un aspecto no menos importante en la conducta organizacional es la relación existente entre Motivación - Desempeño - Satisfacción.

La relación desempeño-satisfacción se fundamenta en el sistema de recompensa. Así, si las personas que realizan un buen trabajo y son recompensadas por ello, se sentirán más satisfechas con su trabajo.

Recientemente algunos investigadores llegaron a la conclusión de que las recompensas conducen tanto a satisfacción como a un buen desempeño.

El Modelo Integrador combina todo lo anterior (necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción). Muestra además que la habilidad, la motivación, la percepción personal del trabajo se combinan para generar un desempeño o rendimiento eficaz y eficiente.

Lo anteriormente expuesto, nos indica que si la organización realmente desea una fuerza altamente motivada, deberá estar preparada para pagar por el buen rendimiento, sin embargo, sabemos que aunque esta última es una meta muchas veces deseable, no siempre el aumentar el salario por un buen desempeño es realista para muchas organizaciones.

### c. El Individuo como Sistema

Según el Doctor **Richard Hodgetts** el **Sistema Personal** es el que encauza de un modo interno nuestra conducta. Está relacionado con el concepto que tenemos de nosotros mismos y como influye esto en el comportamiento del individuo en la organización. Este concepto de sí mismos se relaciona también con el concepto que tengamos ya sea de nuestro trabajo o de nuestras relaciones interpersonales.

Este sistema personal está compuesto por los valores, las metas, habilidades, pericia, experiencias y la forma como éste se ajusta a la tensión.

Por otra parte, tenemos la evidencia de que los valores básicos han cambiado con el curso del tiempo. En este sentido, las organizaciones permitirán mayor influencia de las personas en la toma de decisiones en la medida que las organizaciones se hagan estructuralmente más abiertas y se adapten a estos cambios de valores.

Otro aspecto que influye en la conducta del individuo en la organización son las metas que éste se haya planteado. Es de acuerdo a este planteamiento que se lucha cada vez as por que las metas individuales estén de acuerdo con las metas de la organización.

También influyen en el comportamiento de los seres humanos en la organización sus habilidades, pericia y experiencia, sobre todo en el comportamiento orientado al trabajo. De allí que resulte de gran importancia que la selección del personal nuevo y el adiestramiento se hagan tomando en consideración las

habilidades, experiencia, pericia que posee el candidato para el puesto que se desea ocupar.

No menos importante es la influencia de la tensión en la conducta y desempeño de individuo. Básicamente, este tema se aplica mucho en los niveles intermedios y superiores de la organización. Individualmente es necesario que nos esforcemos en tratar de reducir la tensión de modo tal que ésta no afecte nuestra salud mental y por ende la realización del trabajo.

Por su parte la organización deberá asegurarse de no colocar a sus empleados en posiciones en las que estos estén ya sea sub-calificados o sobre calificados. Deberá ampliar las posibilidades de selección de sus recursos humanos, a fin de que no hayan rivalidades entre sus trabajadores, lo cual provoca tensión entre ellos. También deberá preocuparse de que sus empleados perciban sus empleos como significativos y por último deberá asegurarse de que la estructura de su organización facilite el logro de las metas planteadas.

## **B. COMPORTAMIENTO DEL GRUPO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

Según el Doctor **Richard Hodgetts**, se entiende por **Grupo** el conjunto de dos o más individuos interdependientes o interactivos que se esfuerzan por alcanzar objetivos comunes

El comportamiento del grupo dentro de la organización se refiere a la conducta de grupo, como elemento importante en la conducta organizacional. La

conducta de los individuos dentro de los grupos está influida por los valores, normas y condición de los mismos. La conducta del individuo en un grupo presenta mayor complejidad debido a que cada uno de los individuos influye en los otros, haciendo que el todo o sea el grupo sea mayor que la suma de las partes. Dentro del grupo, es muy importante el papel que ejerza el líder, ya que éste quien en última instancia mueve al grupo a alcanzar los objetivos organizacionales.

En general, en la organización cada individuo es asignado por lo menos a un grupo formal, en el que se hace énfasis en los puestos oficiales, en términos de autoridad y responsabilidad. También vemos que los empleados en su mayoría pertenecen a por lo menos un grupo informal en el que existe una red de personas que se relacionan entre sí de forma espontánea.

En general podemos decir que los seres humanos tienden a aspirar tanto a la participación en ciertas actividades como a alcanzar metas específicas.

Según **Keith Davis**, básicamente el grupo reacciona con el sentimiento de: todos estamos juntos en esta empresa, por lo que cualquier cosa que le suceda a uno de ellos afecta a todos los miembros.

Es evidente el hecho de que el cambio trae tanto beneficios como costos psíquicos y de salud. Por tanto, los individuos reaccionan a éste de acuerdo a estos costos. Con relación a la dinámica de los grupos podemos decir que existen dos campos importantes tales como la conducta intra e inter-grupo.

En la conducta intra-grupo es importantes los siguientes campos comunicación y la toma de decisiones, mientras que en la conducta inter-grupo depende de la tarea, las metas del grupo y la interdependencia.

### **1. Tipos de Grupo en la Organización**

Dentro de la organización encontramos diferentes tipos de grupos:

Los **Grupos Funcionales** los determina la estructura organizacional y tienen la responsabilidad de realizar las tareas asignada.

Los **Grupos de Trabajo** también son llamados grupos de proyecto ya que se forman para alcanzar un objetivo específico, por lo que son de naturaleza temporal.

Los **Grupos de Interés o Amistad**, básicamente son grupos informales que se forman de acuerdo con las preferencias de los miembros. Muchas veces encontramos que los objetivos de estos no coinciden con los de la organización y es en estos casos en los que la organización puede llegar a tener problemas.

### **2. Elementos Estructurales de los Grupos**

Para conocer mejor el funcionamiento de los grupos es necesario conocer aspectos tales como su composición, sus normas, papeles, status, nivel de cohesión y liderazgo.

#### **a. Composición del Grupo**

Se llama grupo homogéneo a aquel grupo en el que necesidades y motivos son similares por consiguiente los miembros de este grupo son más cooperadores.

Comunicativos y casi no presentan problemas interpersonales, favoreciendo de esta manera la realización de trabajos rutinarios.

Por otro lado están los grupos heterogéneos cuyos integrantes tienen necesidades y motivos diferentes. Estas características, los hacen más eficaces para tareas complejas en los que se requieran resolver problemas complejos.

De acuerdo a lo planteado las organizaciones deberán tomar en consideración la composición del grupo que necesitan para llegar a cabo sus tareas.

#### **b. Normas**

Las normas son las reglas que establecen la forma en la que los miembros del grupo deben comportarse. Estas reglas son fácilmente adquiridas por las personas, debido a que éste necesita sentirse necesario y en base a esto está dispuesto a someterse a dichas reglas.

#### **c. Papeles o Roles**

El papel es el comportamiento que se espera por parte del individuo, de acuerdo al puesto que ocupa.

#### **d. Status o Posición Jerárquica**

Se refiere al rango del individuo en un grupo. Representa un aspecto importante en el trato a las personas, es un común ver que las personas deseen guardar cierto status en su grupo.

### **e.Cohesión de Grupo**

Se refiere al grado de familiaridad existente entre los miembros de grupo. Es común observar que cuando hay un mayor grado de cohesión de grupo hay mayor interacción verbal.

### **3. El Papel del Líder dentro del Grupo**

Es importante destacar que el líder es una figura importante dentro de un grupo, ya que es a través de éste que se obtiene la cooperación de los miembros de un grupo para lograr alguna meta en particular.

Como sabemos el liderazgo forma parte del trabajo del administrador, ya que es él quien hace que las cosas se realicen a través de las personas que componen el grupo.

El Doctor **Richard Hodgetts** señala que en las investigaciones realizadas en la Universidad de Ohio se describieron las conductas primarias manifestadas por los líderes: consideración y cultura de iniciación, aunque finalmente han dado mayor importancia a los factores situacionales. Estos estudios también demuestran que el liderazgo es bidimensional y los líderes pueden experimentar un grado de preocupación alto o bajo por el trabajo y las personas.

Lo cierto es que en todos los modelos planteados sobre el liderazgo un aspecto importante es eficacia del líder de acuerdo a la situación que se le representa. Para tomar el mejor estilo de liderazgo, el líder deberá tomar en consideración el ambiente de trabajo, los subordinados.

Existen dos tipos de líderes: formales e informales. A continuación describiremos cada uno de ellos.

Los **Líderes Formales** son aquellos cuya autoridad les permite y a sea recompensar o castigar a sus subordinados. Son aquellos que reciben la autoridad por parte de su grupo.

Los **Líderes Informales** surgen en el interior del grupo y ayudan a socializar a los nuevos miembros e integrarlos a la organización, de esta forma el grupo puede llamarlos para efectuar tareas más complejas.

Además, resulta importante señalar que si a una persona no tiene capacidad para dirigir el grupo tampoco gozará del respeto y status que confiere el grupo.

#### **D. RELACION ENTRE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL**

Resulta importante analizar de la estructura de la organización y su relación con la conducta organizacional debido a que entre ésta y las personas se dan constantes interacciones. En dicha interacción la organización limitará las actividades de las personas, a través de restricciones, en tanto que las personas aportarán sus conocimientos, principios, actitudes y normas, entre otros.

Es dentro de la estructura de la organización funcionan tanto los individuos como los grupos. Por ello es preciso entender las interacciones entre las personas y la estructura.

La Estructura de la Organización tiene el fin de unir la persona y el trabajo armoniosamente.

Es necesario destacar que en el caso de empleados mejor educados, más inteligentes les favorece las situaciones menos estructuradas.

En general existen puestos de trabajo rutinarios, complejos, otros requieren de mayor esfuerzo físico, de horario rígidos o flexibles, mientras que otros requieren de mayor integración humana. Por otro lado, es común observar altos niveles de ausentismo, apatía, entre los empleados. Todo esto ha llevado a realizar esfuerzos para tratar de resolver este problema

#### **1. Técnicas para la Estructuración del Trabajo**

Las técnicas utilizadas para la estructuración del trabajo de uso común son: la Rotación de Trabajo, el Movimiento, la Ampliación y Enriquecimiento.

##### **a. La Rotación de Trabajo**

Es mover al empleado de puesto y se hace básicamente para aliviar el cansancio o aburrimiento. Ejemplo de esto son los agentes de seguridad que se les cambia de puesto de trabajo.

##### **b. Los Movimientos de Trabajo**

Es dividir el trabajo en pequeñas unidades. Se usa frecuentemente en tareas rutinarias

##### **c. Ampliación del Trabajo**

Es cuando se le da al empleado un atarea adicional para hacer

#### **d. Enriquecimiento del Trabajo**

En este caso se le otorga al empleado más responsabilidades y mayor autonomía en su puesto. Según, el Doctor **R. Wayne Mondy**, esto presupone que los empleados tienen la capacidad de desarrollar tareas más difíciles y de mayor responsabilidad de las que desempeñan en la actualidad

Es importante que el empleado experimente una sensación de estar haciendo algo útil, de tener responsabilidad por las consecuencias de su trabajo y conocer los resultados de sus actividades todo lo cual dará origen a una gran motivación interna, un desempeño de gran calidad en el puesto un alto nivel de satisfacción y un margen reducido de cambio personal y ausentismo.

Este es el modelo que mejor ejemplifica la congruencia entre el empleado y su trabajo.

#### **E. IMPORTANCIA DE LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES EN EL COMPORTAMIENTO DEL INDIVIDUO EN LA ORGANIZACIÓN**

En esta parte analizaremos la influencia recíproca que existe entre el individuo, el grupo y la estructura de la organización.

Es evidente y es claro el hecho de que las personas tienden a agruparse para formar organizaciones que les permitan alcanzar los objetivos comunes, los cuales de otra manera sería difícil alcanzar. Cuando existe relación entre los objetivos del individuo y los de la organización vemos que la organización crece y es exitosa. De

lo contrario, la relación entre el individuo y la organización es tensa y conflictiva caracterizada por elevados niveles de frustración, apatía, y desinterés.

Esta interacción se da básicamente por medio de procesos tales como la Toma de Decisiones, la Comunicación y la Evaluación del Desempeño. A continuación describiremos cada uno de ellos.

### **1. La Toma de Decisiones en la Organización**

La Toma de Decisiones en la Organización consiste en elegir o seleccionar una de varias alternativas. Este proceso es influido en gran parte por las personas que forman parte de la organización.

### **2. La Comunicación en las Organizaciones.**

La comunicación es importante tanto para los empleados como para los directivos ya que por sí sola de no existir es imposible elevar los niveles de productividad.

La comunicación es importante en lo que respecta a la toma de decisiones efectivas, especialmente en lo que respecta a los recursos humanos.

Por otra parte, tenemos que las organizaciones utilizan diversas formas para comunicarse, ya sea de forma oral o escrita. Estas formas de comunicación no siempre resultan satisfactorias. Esto se debe a que muchas veces encontramos obstáculos que impiden que la comunicación sea efectiva. Ejemplo de ello es el caso de la percepción errada etc. Estas barreras pueden ser vencidas a través de la utilización de la comunicación cara a cara, del uso de un lenguaje sencillo, la

capacidad del individuo de ponerse en la situación de la otra persona, sin realmente estarlo.

Todos estos elementos son sumamente importantes para una comunicación efectiva en la organización. Esto se explica en el hecho de que esta es la única manera en que puede darse la retroalimentación en doble vía.

#### **a. Canales Formales de Comunicación**

##### **a.1. Comunicación Ascendente**

Es usada por personas que desean influir en los niveles superiores de la organización a través de canales informales. De esta forma de cierta forma proporciona a los niveles superiores retroalimentación por parte de los empleados de niveles más bajos. Si hay disposición por parte de los niveles directivos, puede servir para dar solución a las quejas, la baja productividad.

##### **a.2. Comunicación Descendente**

Este tipo de canal es usado para dar las normas a los empleados subordinados. Se da a través de los canales formales de comunicación. Incluye lo que se debe hacer cuando y como debe hacerse.

##### **a.3. Comunicación Horizontal**

Este tipo de comunicación es el que se da entre personas del mismo rango en la organización. Tiene el objetivo de que las personas del mismo nivel jerárquico unan sus esfuerzos para lograr un objetivo común al grupo.

### **3. La Evaluación del Desempeño o Rendimiento**

La Evaluación del Desempeño se hace llevar un control de cómo se están haciendo las cosas. Este es un método muy usado en las organizaciones modernas. Básicamente, se orienta a identificar las áreas donde hay problema y determinar metas futuras.

Consiste en hacer una comparación entre el desempeño y las normas establecidas por la organización. Aunque parece ser un método sencillo es frecuente encontrar errores tanto por parte del empleado como del que lo evalúa. Estos errores básicamente afectan la validez y confiabilidad de la evaluación. Existen maneras de lograr que la evaluación del desempeño sea lo más válida y confiable posible. Sin embargo lo que realmente es importante es que luego de identificar las zonas problemáticas, buscar las metas a seguirse para mejorar cada vez más el desempeño.

### **D. OTROS ASPECTOS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS QUE INFLUYEN EN EL DESENVOLVIMIENTO DEL INDIVIDUO EN EL PUESTO DE TRABAJO**

Es a través de la administración de los Recursos Humanos que se logra el desempeño eficiente y eficaz del personal. Para esto la administración de Recursos Humanos se vale de la planificación, la organización, el desarrollo, la coordinación, y el control de técnicas dirigidas a alcanzar dichos objetivos.

### **1. Políticas de Recursos Humanos**

Según el Doctor **Idalberto Chiavenato**, las **Políticas** son las guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia y que hacen que los subordinados acudan sin necesidad ante los supervisores para que éstos le solucionen cada caso.

### **2. Planificación de Recursos Humanos**

Según el Doctor **Williams Werther**, la Planificación de Recursos Humanos se refiere a la técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que una organización tendrá. Partiendo de estos podrá planear sus labores de reclutamiento y selección, capacitación, entre otras labores propias de un departamento de Recursos Humanos

### **3. Reclutamiento, Selección e Inducción del Personal**

Según el Doctor **Idalberto Chiavenato**, existe atracción mutua entre los individuos y las organizaciones. La tarea que ocupa al departamento de Recursos Humanos consiste tanto en suministrar la materia prima para la selección, como clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización. El proceso de seleccionar personal nuevo que se ajuste a los requisitos del puesto vacante depende en gran parte el análisis del puesto. También influye en esto la actitud objetiva del especialista en selección, además de la honradez de los candidatos. El proceso incluye la aplicación de pruebas de habilidades y conocimientos generales y entrevistas. Por otro lado se analizan las referencias laborales y exámenes médicos antes de la contratación. La decisión de la

contratación la puede tomar el Departamento de Recursos Humanos o el Supervisor quienes deberán participar en este proceso a través de una entrevista con el candidato. La inducción a los empleados nuevos se refiere al periodo de orientación que se le da cuando llega al puesto. Esta tiene como objetivo familiarizar al empleado con los aspectos inherentes al puesto a desempeñar, sus funciones, la organización, políticas de la empresa y otros compañeros de trabajo. Esto es informar al nuevo empleado sobre la organización. Según el Doctor **R. Wayne Mondy**, Uno de los aspectos importantes de la inducción es la capacitación a los supervisores para que logren integrar con éxito al empleado en el ambiente de trabajo.

#### **4. Movimientos de Personal**

Se refiere a las promociones o transferencias del personal. Los mismos se utilizan para dar reconocimiento a un empleado o como una forma de crecimiento personal del empleado. Esto implica muchas veces costos psíquicos ya que el empleado tendrá que enfrentar situaciones tales como: aprender nuevas habilidades y papeles, adquirir nuevas amistades, o grupos de trabajo.

En algunas ocasiones las promociones requieren que el individuo cambie de sitios o lugares de trabajo. Cuando esto sucede el empleado deberá hacer mayores ajustes en su vida, que constituyen los costos psíquicos de los cambios.

Los cambios algunas veces pueden producir en los empleados actitudes tales como aceptación, indiferencia, resistencia pasiva, o resistencia activa. Le corresponde al Departamento de Recursos Humanos cambiar estas actitudes de aceptación del cambio.

Se recomienda que las empresas que tenga que reubicar a su personal tomen en consideración las necesidades humanas de sus empleados y muchas veces deberán brindarles tanto asesoría como asistencia financiera

#### **5. Planes de Beneficios Sociales**

Consiste en ofrecer al personal una cadena de beneficios al margen de las prestaciones de la ley, las cuales constituyen una forma de compensación indirecta. Entre estos podemos mencionar: seguros de vida, seguros contra accidentes, servicios dentales, prestaciones por matrimonio, por nacimiento de un hijo, entre otros, ayudas para preparación académica, guarderías para sus hijos, entre otros.

Estas prestaciones que se le ofrecen al personal permite atraer, contratar y retener al personal que le interesa forme parte de la organización, además de ayuda a disminuir los altos niveles de rotación de personal.

#### **6. Higiene y Seguridad en el Trabajo**

Va dirigida a mantener las condiciones tanto físicas como psicológicas de los empleados que forman parte de la organización. Esto es garantizarles su salud y bienestar. Para ello es necesario reducir las condiciones de insalubridad y peligrosidad.

La higiene del individuo en su trabajo incluye tanto al mismo trabajador como a sus condiciones de trabajo tales como temperatura, ventilación, entre otros. Mientras que la seguridad en el trabajo va dirigida básicamente a prevenir accidentes, a través de la identificación de las causas de éstos, para luego evitar el riesgo de nuevos accidentes.

El artículo 134 del Código de Trabajo el trabajador el empleador esta obligado a suministrar gratuitamente los trabajadores los accesorios que necesiten para el mejor desempeño de sus labores, como botas, cascos, guantes, vestimentas especiales u otros implementos similares cuando así lo exijan las órdenes de servicio y las disposiciones, reglamentos e instrucciones sobre higiene y seguridad en el trabajo. Además establece que cuando por la naturaleza de las labores los trabajadores necesiten uniformes especiales a fin de evitar el deterioro o desgaste de sus vestidos, el empleador deberá suministrarlos. En cualquier otro caso en que la empresa exija a los trabajadores el uso de un uniforme deberá suministrarlos y renovarlos gratuitamente, en cantidad adecuada.

#### **7. Relaciones Laborales**

La relación laboral es aquella relación que existe entre el empleador y el trabajador, producto de la relación de trabajo.

Según el Código Laboral Panameño se entiende por Relación de Trabajo, cualquiera sea el acto que le de origen, la prestación de un trabajo personal en condiciones de subordinación jurídica o dependencia económica. Entendiendo por subordinación jurídica la obligación del trabajador de acatar las normas y reglamentos establecidos por el empleador. Mientras que por dependencia económica se entiende aquella por la cual el empleado percibe su salario como única o la principal fuente de ingreso.

El Doctor **José Pío Castellero** por su parte, define la Relación de Trabajo como aquella que puede nacer de un contrato. Considera, además que la fijación de la relación de trabajo constituye uno de los problemas básicos de la disciplina laboral

### **8. Capacitación y Desarrollo**

La Capacitación del Personal se refiere a entrenar a los empleados a fin de asegurarnos que éstos tengan el conocimiento y las habilidades que necesitan para llevar a cabo su trabajo. Una vez se les haya capacitado es necesario evaluar a ese personal para ver qué tan bien cumplen sus objetivos.

En este tema un aspecto importante es la distinguir términos como adiestramiento, capacitación, formación y entrenamiento

Según el Doctor **Pau Foulquié**, el **Adiestramiento** se refiere al sistema de educación que hace al hombre contraer el hábito de ciertos comportamientos a través de reglas rígidas acompañadas de sanción. Así vemos que adiestramiento, tiene que ver con hacer diestro o experto a una persona en un arte u oficio.

Según el Diccionario de la Lengua Española, la **Capacitación** se refiere a hacer a alguien apto o idóneo, o habilitarlo para una cosa. Sin embargo, el Doctor **Alonso Siliceo**, en su libro, **Capacitación y Desarrollo del Personal**, incluye al adiestramiento, como parte de la capacitación y expresa que el objetivo principal de la capacitación es proporcionar conocimientos, sobre todo en aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud, la capacitación se imparte a empleados ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante

El Doctor **Reyes Ponce**, por su lado, supone que la Capacitación da al candidato elegido, la preparación teórica que éste requiera para llevar su puesto futuro con toda eficiencia.

La **Formación**, según el Doctor **Paul Folquié**, es el conjunto de medios puestos en práctica para desarrollar el saber y el tacto que exige una profesión u oficio determinado. Por su parte, el Diccionario de la Lengua Española, la formación es cuando una persona adquiere más o menos desarrollo, aptitud o habilidad en lo físico o en lo moral.

Según **Paul Foulquié**, el **Entrenamiento** se refiere a preparar a un ser viviente ( hombre u animal ), para un género de actividad difícil o una competición, bajo la dirección de un entrenador. Ejemplo Entrenarse en el manejo de arma, o en el uso de una lengua

Por su parte, el Doctor **Alonso Siliceo**, se entiende el Entrenamiento como la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico. Desde este punto de vista el entrenamiento se imparte a los empleados de menor categoría y los obreros en la utilización y manejo de máquinas y equipos.

## **F. EFECTIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN**

Como es de conocimiento nuestro la conducta de la organización es el producto de la interacción del individuo, el grupo, la estructura y los procesos organizacionales. También sabemos que producto de ésta interacción es posible que

se genere satisfacción por el logro de los objetivos tanto del individuo como los de la organización, sin embargo no siempre esto es posible. Así, los empleados comienzan a sentir insatisfacción porque las cosas en la organización no están bien y comienzan a haber conflictos.

El **Conflicto Organizacional** es definido por el Doctor **Richard Hodgetts** como aquel que se origina menudo debido a los intentos de la organización por planificar las asignaciones de trabajo. De esta manera vemos que el conflicto es inevitable, porque muchas personas experimentan una lealtad más profunda por su departamento en particular que por la organización en general. Siendo éste inevitable las organizaciones deberán tratar de resolver aquellas situaciones que afecten, y canalizarlo hasta convertirlo en constructivo. Los conflictos que surgen si son bien manejados pueden ser canalizados hacia la efectividad de la organización.

Aunque sabemos que el cambio organizacional es inevitable, muchas veces producto de que los empleados lo perciben como una amenaza a su seguridad personal, se resisten a éste, creando de esta forma conflictos. Es importante que la organización utilice estrategias tales como la participación, a través ya sea de agentes de cambios internos o externos.

**CAPITULO TERCERO**  
**LA AGENCIA DE SEGURIDAD EN ESTUDIO**

## **A. ANTECEDENTES DE LAS AGENCIAS DE SEGURIDAD EN PANAMA**

Desde los inicios de la nación panameña sólo el gobierno podía poseer armas y elementos de guerra.

Así vemos que, de acuerdo a la Constitución de 1904 sólo el Gobierno de la Nación podrá importar y fabricar armas y elementos de guerra.

Ya para 1946, se estableció en la Constitución que para la fabricación, importación y exportación de armas y elementos de fuego se requería un permiso previo del ejecutivo.

En la Constitución de 1978, se estableció que la Ley se encargaría de definir las armas que no deban considerarse como de guerra y reglamentaria su importación, fabricación y uso.

Los permisos para portar armas estaban controlados por las antiguas Fuerzas de Defensa. Para este tiempo los permisos para portar armas se otorgaban a los 21 años y era muy difícil portar armas. Para poder portar una le investigaban a la persona su récord en la barriada, en la corregiduría, además del récord policivo

No fue hasta 1990, mediante Decreto Ejecutivo No.66 de 9 de febrero de 1990, que se cancelan todos los permisos expedidos por las Fuerzas de Defensa.

El Decreto Ejecutivo No.66 de febrero de 1990, en su artículo 10 delega en el Departamento Nacional de Investigaciones que ha de denominarse Policía Técnica Judicial, la facultad de expedir los Permisos para Portar Armas, sujeta a la

supervisión e Inspección del Ministerio de Gobierno y Justicia, de conformidad a lo previsto en el presente decreto

Con relación a la regulación de la seguridad privada podemos decir difiere entre los diferentes países, sin embargo coinciden en lo referente a la concesión de licencias para el ejercicio de tal actividad.

A continuación definiremos el término **Agencia de Seguridad**, de acuerdo al Decreto Ejecutivo No.21 de 31 de enero de 1992 en el cual se establece que la Agencia de Seguridad es la entidad legalmente constituida, inscrita en el registro de empresas de Seguridad del Ministerio de Gobierno y Justicia y dedicada a todas y alguna de las siguientes actividades:

1. Vigilancia y protección de toda clase de bienes mueble o inmuebles.
2. Vigilancia y protección de certámenes, ferias, convenciones o cualquier otro acto similar.
3. Fabricación, desarrollo, comercialización y mantenimiento de aparatos y sistemas de seguridad, en particular mediante la instalación y mantenimiento de sistemas físicos, electrónicos, visuales, acústicos instrumentos de vigilancia y protección, especialmente, con la conexión a centro de recepción de alarmas.
4. Protección, conducción, traslado, y manipulación de fondas, así como de valores caudales y joyas, otros bienes y objetos valiosos y
5. Asesoramiento y planificación de instalaciones de seguridad

Las Agencias de Seguridad en Panamá surgieron como una respuesta prioritaria a la escasa protección que existía para con los bancos, comercios, industrias, entre

otros Estas se encargarían pues de proteger a personas, instalaciones, además de brindar oportunidades de empleo para quienes necesitaban resolver sus necesidades básicas. Inicialmente estaban controladas por las antiguas Fuerzas de Defensa, a través del Departamento Nacional de Investigaciones y el G-2, quienes eran los que establecían los reglamentos y requisitos para las operaciones de las mismas. Estas Agencias de Seguridad básicamente se dedicaban a prestar sus servicios a algunos comercios, bancos, supermercados.

Por su parte la Ley 14 de 30 de octubre de 1990 en su artículo No.9 faculta al órgano Ejecutivo para que en virtud de la potestad reglamentaria, por conducto del Ministerio de Gobierno y Justicia, restrinja, fiscalice, supervise y reglamente el funcionamiento y operación de las empresas dedicadas a la fabricación, importación y venta de armas y municiones de uso permitido, estableciendo restricciones en la importación de repuestos para armas, componentes y equipo para recargar municiones, accesorios y artículos no letales para la defensa personal, así como de las de seguridad privada, las cuales no podrán dedicarse a la importación y venta de armas y municiones y otras actividades relacionadas con las armas, tales como armerías, áreas de instrucción y tiro

El Decreto No.1 de 2 de enero de 1991, reglamenta el funcionamiento de las Agencias de Seguridad Privada. Desde entonces vemos que este sector ha crecido notablemente, por lo que se ha tenido que normalizar de forma independiente cada uno de los aspectos que forma parte de esta actividad.

## **B. LA AGENCIA DE SEGURIDAD EN ESTUDIO**

La Empresa de Seguridad de la Chorrera, denominada **Panama Security S. A.**, es el producto de una trayectoria que data de 1994. En este año, bajo la fundación del Sr. Moisés Estrada, inicia sus operaciones, como una empresa dedicada a la prestación de los servicios de seguridad y vigilancia.

### **1. Ubicación**

Actualmente, Panama Security S.A, sociedad anónima, debidamente constituida de acuerdo a las leyes de la República, está ubicada en El Palmar, calle principal, Chorrera. La empresa actualmente posee 50 empleados en planilla.

### **2. Actividades de la Empresa**

Esta empresa tiene entre sus fines el de prestar el servicio de Seguridad, Vigilancia y otros servicios en general relacionados en una u otra forma con la seguridad y vigilancia de establecimientos comerciales e industriales así como residenciales. Entre ellos podemos mencionar condominios, proyectos urbanísticos, establecimientos de expendio de combustible, bancos, restaurantes, hoteles, almacenes, clubes privados, comercio en general, entre otros, ubicados en Vacamonte, Arraiján, La Chorrera y Panamá.

Otro tipo de Seguridad que presta la empresa es la escolta de dinero, la cual se realiza vestidos de civil, esto es sin uniforme, para escoltar por ejemplo a un comerciante o para custodiar la integridad de un cliente

Según el Decreto No.1 de 2 de enero de 1991, las Agencias de Seguridad Privada, se dedican básicamente a la protección y vigilancia a empresas industriales, comerciales, bancarias y particulares. Las mismas están sujetas a la inspección de las siguientes instituciones:

1. Ministerio de Gobierno y Justicia: con relación a los servicios que ofrecen
2. Policía Técnica Judicial: en lo referente a armamentos, municiones, antecedentes penales u otros.
3. Dirección Nacional de Transito y Transporte Terrestre: con relación a todo lo referente a sus vehículos y equipo

### **3. Personal de la Empresa**

Esta empresa de seguridad inició sus operaciones en 1994, y contaba para este tiempo con 10 agentes de seguridad. En la actualidad cuenta con 50 empleados, de los cuales 43 son agentes de seguridad, 2 supervisores y 5 son administrativos.

El personal de la empresa está constituida por Agentes de Seguridad, Supervisores, Secretaria, Jefe de Contabilidad, Jefe de Operaciones, Jefe de Personal y el Gerente. Par el mejor funcionamiento de la Agencia se acostumbra a contar con personal de reserva para brindar apoyo en cualquier eventualidad.

Las cuarenta y tres (43) unidades de seguridad están divididos en 2 grupos. Cada grupo está a cargo de un supervisor quien es el responsable supervisar al personal y asegurar un servicio adecuado a los clientes.

Estos agentes son entrenados en la Academia de Policías (ACAPOL), quien se encarga de dar entrenamiento en: Uso de Armas, Mecanismos del Arma, Defensa Personal, Derechos y Obligaciones del Portador del Arma, y Relaciones Humanas.

Además, se le hacen pruebas “antidoping” y se les aplica las pruebas psicológicas para determinar si el individuo es apto para portar armas de fuego una vez al año, tal como lo establece el Ministerio de Gobierno y Justicia. Este examen se realiza en un laboratorio de la localidad autorizado por las autoridades para este fin. El mismo realiza la prueba a través de la orina del individuo. Este deberá tomar la muestra en un envase marcado con una cinta termométrica, la cual marcará la temperatura de la muestra de orina, de tal forma que ésta no sea disuelta en agua, ni se utilice la muestra de orina de otra persona. Como una medida adicional de control, el supervisor deberá acompañar a la persona que se le va a realizar la prueba “antidoping”. El laboratorio contratado recomienda rehabilitar a los empleados que marquen positivo la prueba de drogas, sin embargo, esto queda a criterio del empleador.

A criterio del Gerente de la Agencia de Seguridad, se realizan pruebas de laboratorio “antidoping” sorpresivas para determinar si el individuo está consumiendo drogas ilegales como la marihuana y cocaína. La prueba de alcoholemia sólo se hace en aquellos casos especiales en los que el gerente lo considere pertinente.

Para estas pruebas de laboratorio se contrata el servicio de un laboratorio privado autorizado por el Ministerio de Gobierno y Justicia. El mismo, además de

realizar las pruebas de laboratorio, se encarga, a través de los servicios de un psicólogo idóneo, de la aplicación de las pruebas psicológicas que determinan si el individuo es apto para portar armas de fuego. Estas pruebas, son un complemento en la evaluación del agente de seguridad. Es este profesional el que se encarga básicamente determinar los rasgos de personalidad del individuo. Además de las pruebas psicológicas es recomendable realizar una entrevista clínica, ya que la misma permite obtener una impresión general del sujeto, que aunada a la prueba psicológica permite dar una mejor opinión de la personalidad del individuo. Finalmente este profesional emite una certificación en la que hace constar que el individuo al momento de la evaluación se encuentra apto para portar armas de fuego.

Según el Psicólogo **Juan Villar**, una de las limitantes que se han encontrado para la evaluación psicológica de los agentes es que generalmente sus niveles de escolaridad son bajos y muchas veces no saben leer ni escribir, lo que hace más difícil la evaluación de éstos, teniendo que recurrir a pruebas más sencillas que también permitan dar una opinión de la personalidad general de la persona. A través de la evaluación psicológica y la entrevista clínica se observa si el individuo tiene conocimiento sobre el uso de armas, si es consciente de la responsabilidad y el riesgo que implica el trabajo que realiza y sobre todo sus niveles de impulsividad, esto es si es capaz de evaluar situaciones que se le presentan.

#### **4.Cronograma de Actividades**

El cronograma de trabajo lo hace los supervisores en coordinación con la gerencia de la empresa.

Cada supervisor de grupo saca el orden del día, asigna los turnos a las unidades, el lugar donde laborarán y el tipo de arma a utilizar. De esta forma los agentes son ubicados en los diferentes puestos de trabajo a fin de prestar el servicio de la mejor manera posible.

Así, cada agente inicia a laborar en el puesto asignado debidamente uniformado y durante la prestación del servicio el mismo deberá portar su respectivo permiso de armas actualizado.

Los supervisores por su lado deberán realizar las respectivas rondas de supervisión para asegurarse que el servicio de seguridad y vigilancia sea prestado de la mejor manera posible.

#### **5. Leyes que Regulan la Actividad de las Agencias de Seguridad**

Actualmente, las Agencias de seguridad privada están sujetas a la inspección de:

1. Ministerio de Gobierno y Justicia: con relación a los servicios que ofrecen
2. Policía Técnica Judicial: en lo referente a armamentos, municiones, antecedentes penales u otros
- 2- Dirección Nacional de Transito y Transporte Terrestre: con relación a todo lo referente a sus vehículos y equipos
3. Con relación al aspecto legal podemos decir que funcionamiento de la Agencias de Seguridad está regulado por Decreto Ejecutivo No. 1 de 2 de enero de 1991 y el Decreto Ejecutivo No. 21. de 31 de enero de 1992.

**a. Decreto N. 1 de 2 de enero de 1991**

Este Decreto, primeramente toma en consideración que le corresponde a las autoridades nacionales velar por la vida, honra y bienes de los asociados y que la comunidad puede colaborar en la protección a la vida y bienes de nacionales o extranjeros, a través de esfuerzos privados. También, consciente de que ya existían en el país agencias de seguridad privada dedicada a la seguridad y vigilancia de empresas comerciales y particulares, considera necesario regular la operación de tales empresas en Panamá.

Este Decreto contempla aspectos tales como: Funcionamiento y Operación, Inspección por parte de Organismos del Estado, Actividades de las Agencias Seguridad entre otros.

**b. Decreto No. 21 de 31 de enero de 1992**

El Decreto en mención, tomando en consideración que tanto la seguridad privada como la pública están dirigidas básicamente a la protección o prevención, que los puntos de intersección entre éstas son muy frecuentes, consideró necesario reforzar esta colaboración, a fin de lograr beneficios mutuos. Así, el Estado se vio en la necesidad de normalizar de una forma independiente cada uno de los aspectos que conforman esta actividad.

Este Decreto regula básicamente la prestación del servicio, la Inscripción de Registros, Funcionamiento y Operación, Inspección, Sanciones entre otros.

**Artículo 1.** Sin perjuicio de las competencias que tienen atribuidas las instituciones que componen la Fuerza Pública, el presente Decreto regula la prestación privada de los siguientes servicios y actividades:

- a. Vigilancia y Protección de toda clase de bienes muebles o inmuebles
- b. Vigilancia y Protección de certámenes, ferias, convenciones o cualquier otro acto similar
- c. Fabricación, desarrollo, comercialización y mantenimiento de aparatos y sistemas de seguridad, en particular mediante la instalación y mantenimiento de sistemas físicos, electrónicos, visuales, acústicos o instrumentos de vigilancia y protección y especialmente, con la conexión a centro de recepción de alarmas.
- d. Protección, conducción, traslado y manipulación de fondos, así como de valores, caudales y joyas, otros bienes y objetos valiosos, y
- e. Asesoramiento y planificación de instalaciones de seguridad

**Artículo 5.** Las empresas de seguridad que se propongan prestar servicios de vigilancia y protección lo harán por medio de vigilantes Jurados de Seguridad y habrán de reunir además los requisitos siguientes que se justificarán en la forma que para cada uno de ellos se señala:

1. Presentar un listado previo de un número de vigilantes Jurados de Seguridad, en función del ámbito territorial de actuación, los cuales pasarán a contratación efectiva una vez obtenida la inscripción en el Registro de Agencias de Seguridad del Ministerio de Gobierno y Justicia.

El número mínimo necesario de vigilantes, función del ámbito territorial de actuación será:

Ambito de actuación nacional	23
Ambito de actuación de la ciudad capital de la República	12
Ambito de actuación de cabecera de provincia	6

4. Tener instalado en los locales de la empresa, tanto en la principal como en las delegaciones o sucursales, una armería para el depósito y custodia de las armas asignadas a los Vigilantes Jurados presentando el certificado de idoneidad de aquel, emitido por la Dirección Institucional de Seguridad Pública del Ministerio de Gobierno y Justicia.

3. Tener diseñado el uniforme de los Vigilantes Jurados y presentar fotografías en color del diseño, de frente de perfil y de espalda. El proyecto del uniforme en ningún caso puede guardar semejanzas, entre ellas, ni con el de las instituciones componen la Fuerza Pública, no utilizar símbolos o emblemas adicionales, ni que se correspondan con anteriores fuerzas militares panameñas. El tamaño de la fotografía a presentar no será inferior a 13 X 18 cm.

1. Disponer del distintivo de la empresa, acompañando un ejemplar del mismo para el que rige las mismas condiciones restrictivas del numeral tercero de este artículo.
2. Acreditar la posesión de radiocomunicación u otros medios de comunicación análogos, habiendo solicitado y obtenido del

Ministerio el Gobierno y Justicia, la oportuna adjudicación de frecuencias

3. Acreditar la posesión de vehículos para la actividad operativa de la empresa, los cuales bajo ningún pretexto podrán utilizar luces de persecución ni sistemas acústicos especiales, y los mismos deberán mostrar de forma detallada identificación a la empresa que pertenece.
4. Copia de las facturas de compra de las armas reglamentarias y sus respectivos números de serie y descripción, las cuales sólo podrán ser adquiridas en el mercado nacional y
5. Deberán contar con un jefe de Seguridad debidamente calificado.

**Artículo 17:** En el ejercicio de sus actividades normales las agencias de seguridad deberán colaborar con la Fuerza Pública, cuando, sean requeridas para ello bajo la supervisión y coordinación de los miembros de ésta, estando obligada a prestarle el apoyo que les sea solicitada.

**Artículo 18** En caso de conflicto interno, declaratorio de guerra o convergencia nacional, las armas en posesión de las Agencias de Seguridad podrán pasar al control directo del Organismo Ejecutivo por el tiempo que sea necesario mediante decisión del Presidente la República y el Ministerio e Gobierno y Justicia.

**Artículo 24.** El control e inspección del funcionamiento de las empresas de Seguridad, así como la vigilancia de las normas de instrucción que les sean de

aplicación corresponderá a los funcionarios de la Dirección Institucional de seguridad del Ministerio de Gobierno y Justicia

**Artículo 25.** Las infecciones que se cometan contra lo señalado en el presente decreto serán sancionadas de acuerdo a lo disponga la Dirección Institucional de Seguridad Pública, sin perjuicio de la responsabilidad penal o civil que conlleve la naturaleza o circunstancia de la infracción de la siguiente manera:

- a. Amonestación,
- b. Suspensión Temporal de los Efectos de la inscripción por plazo máximo de seis (6) meses,
- c. Suspensión de los efectos de la inscripción por un plazo máximo de un (1) año, y
- d. Cancelación definitiva de la inscripción en el registro de empresas de seguridad.

Las sanciones que se refieren a los literales a, b y c serán acordadas por el Vice-Ministro de Gobierno y Justicia y la sanción del literal d sólo podrá ser acordada por el Ministro de Gobierno y Justicia.

#### **7. Condiciones Personales de los Agentes de Seguridad**

En general, el agente de seguridad debe ser panameño, preferiblemente de sexo masculino, responsable, tener entre 21 y 40 años, tener una estatura mínima de 1.70 mts. Deberá haber terminado por lo menos el primer ciclo y poseer experiencia previa en el cargo preferiblemente, además de presentar referencias laborales.

A los agentes se les ofrece salario por igual al salario mínimo legal establecido, seguro de responsabilidad civil que cubre responsabilidad por lesiones corporales y responsabilidad por daños a propiedad de terceros, además de seguro social y sus prestaciones laborales.

Según el Decreto Ejecutivo No. 22 de 31 de enero de 1992 los vigilantes Jurados de Seguridad deben reunir las siguientes condiciones:

- a. Poseer nacionalidad panameña
- b. Ser mayor de 18 años y no exceder de 50. Para los candidatos que hayan pertenecido a algunas de las instituciones que conforman la Fuerza Pública, la limitación de edad se eleva a 55 años
- c. Poseer la aptitud física y mental necesaria para el desempeño de su cometido, certificado por un médico de la localidad.
- d. Tener buena conducta, careciendo de antecedentes penales
- e. Poseer estudio primarios y no haber sido expulsado de ningún centro, organismo o Institución del estado, por la comisión de un delito común o falta grave administrativa.

#### **7. Condiciones Generales de los Trabajadores de la Empresa**

En general los Agentes de Seguridad son asignados a los puestos de trabajo a prestar el servicio de vigilancia debidamente uniformados y armados. Allí le son otorgadas todas las facilidades de acceso al área de trabajo. Además, durante los turnos de la noche el supervisor se encarga de hacer las rondas de supervisión y

además de ofrecerles café y/o cigarrillos durante las horas laborables, deberá llevarle la comida a sus respectivos puestos de trabajo

Los horarios para cubrir los puestos son de 8 horas laborables así: de 6:00 a.m. a 2:00 p.m., de 2:00 p.m. a 10:00p.m. y de 11:00p.m. a 6:00a.m. El personal labora en el horario arriba descrito, mediante turnos rotativos, previamente establecidos y notificados al trabajador por la empresa. El trabajador laborará solamente las horas y jornadas extraordinarias que expresamente le señale uno de los representantes autorizados de la empresa.

Por otra parte tenemos que el trabajador tiene derecho a un (1) día de descanso semanal. Sin embargo el trabajador que labore el día de descanso tendrá derecho a que se le conceda un día de descanso no remunerado como compensación a dicha labor. También tiene derecho a un día de descanso anual remunerado.

El salario devengado por los agentes es convenido libremente por el empleador y el trabajador, pero no es menor que el mínimo establecido por la ley.

La agencia tiene establecido pagar las horas extras y bonificaciones en caso de que estas procedan.

Igualmente suministra a sus trabajadores los equipos necesarios para llevar a cabo sus labores, tales como uniforme, armas y otros.

## **8. Elementos Fundamentales que permiten el Funcionamiento de la Empresa**

La empresa está regida por el Reglamento Interno, el Código de Trabajo y las reglamentaciones establecidas por el Ministerio de Gobierno y Justicia en lo referente al funcionamiento de las agencias de seguridad privada.

## **9. Deberes, Derechos, Obligaciones y Prohibiciones de los Trabajadores**

### **a. Obligaciones de los Trabajadores**

Son obligaciones de los trabajadores las establecidas en el **artículo 126 del Código de Trabajo**:

1. Realizar personalmente el trabajo convenido con la intensidad, cuidado y eficiencia que sean compatibles con sus fuerzas, aptitudes, preparación y destreza, en el tiempo y lugar estipulado
2. Acatar las órdenes e instrucciones del empleador, o de su representante, de acuerdo con las estipulaciones del contrato.
3. Abstenerse de revelar a terceros, salvo autorización expresa, los secretos técnicos, comerciales y de fabricación a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, o de las cuales tengan conocimiento por razón del trabajo que desempeñan, así como los de los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicio a la empresa.
4. Presentarse al trabajo siempre en aceptables condiciones mentales y físicas para ejecutar las labores propias del contrato de trabajo

5. Observar buenas costumbres durante la prestación del servicio
6. ( Modificado Ley 44 agosto de 1995) Conservar en buen estado los instrumentos y útiles que se le hubieren entregado para trabajar, no siendo responsables por el deterioro de éstos objetos originado por el uso, desgaste natural, caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad o defectuosa construcción.
7. Prestar los servicios requeridos cuando por siniestro o riesgo inminente peligran las personas, sus compañeros de Trabajo, o el establecimiento donde preste el servicio
8. ( Modificado Ley 44 agosto /95) Observar las disposiciones del Reglamento interno de trabajo, así como las medidas preventivas e higiénicas adoptadas por las autoridades competentes y las que indique el empleador conforme a la ley, el reglamento interno y la convención colectiva, para la seguridad y protección personal de los trabajadores.
9. ( Modificado Ley 44 Agosto/95) Someterse, al solicitar su ingreso de trabajo o durante éste, si lo ordena así el empleador o las autoridades competentes, a un reconocimiento médico para comprobar que no consume drogas prohibidas por la Ley, ni sufre de trastornos psíquicos que pudieran poner en peligro la seguridad de sus compañeros o los equipos e instalaciones del empleador.

10. ( Modificado Ley 44 agosto /95) Dar aviso inmediato al empleador, o a sus representantes, de cualquier hecho o circunstancia que pueda causar daño o perjuicio a la seguridad de sus compañeros o a los equipos o instalaciones del empleador.
11. ( Modificado Ley 44 agosto /95) Desocupar totalmente las casa o habitaciones que se les haya proporcionado el empleador con motivo de la relación de trabajo a más tardar treinta días después de terminada ésta, salvo lo que se disponga para el caso de riesgos profesionales. Tratándose de trabajadores contratados por tiempo indefinido, con más de dos (2) años de servicio, la autoridad administrativa trabajo podrá extender este plazo hasta seis meses, teniendo en cuenta la antigüedad, las condiciones familiares y las necesidades de las partes.
12. ( Modificado Ley 44 agosto / 95 ) Acudir a los centros de Rehabilitación que, de común acuerdo, les indiquen el trabajador y el sindicato, para ser atendidos por enfermedades transmisibles o contagiosas, o por las adicciones comprendidas en el numeral 9 anterior. Cuando no existiere la organización sindical, se procurará tratar los problemas de enfermedad de contagio o la adicción con el pariente más cercano del trabajador.

Igualmente estarán obligados a someterse a pruebas para determinar el consumo de drogas causantes de dependencia química prohibida por la ley.

Por otra parte tenemos que el **Reglamento Interno de la Empresa**, en su **artículo 31** establece entre las obligaciones del trabajador las siguientes:

1. Abstenerse de laborar con otro empleador durante las vacaciones, periodos de incapacidad, o cualquier licencia remunerada, así como también durante los periodos de descanso obligatorio
2. Abstenerse de laborar con otro empleador de los que ordinariamente ejecuta la empresa, así como dedicarse a realizar labores personales o para otras personas en horas de trabajo, ya sea en los lugares de trabajo o cuando estén fuera de ellos en ejecución de órdenes de la empresa.
3. Devolver oportunamente a su sitio permanente las armas, municiones, aparatos, equipo que utiliza en su trabajo.
4. Mantener en buenas condiciones higiénicas y de aseo los baños, vestiduras y servicios.
5. Tratar con cortesía a los clientes y compañeros de trabajo o representantes de la Empresa.
6. Al trabajador que se le asigne labor de supervisor, tiene la obligación de activar y vigilar las labores de los trabajadores que le sean encomendados.

### **b. Prohibiciones a los Trabajadores**

El código de Trabajo en su artículo 127 prohíbe a los trabajadores

1. Ejecutar actos que pongan en peligro la seguridad propia, la de sus compañeros de trabajo o de terceras personas, así como la de los establecimientos, locales, talleres, o lugares donde trabajen.
2. Faltar al trabajo sin causa o sin permiso del empleador
3. ( Modificado Ley 44 agosto /95) Tomar de los talleres, fábricas o de sus dependencias, materiales, artículos de programación informática, útiles de trabajo, materias primas o elaboradas, equipos u otras propiedades del empleador, sin la autorización de éste o su representante.
4. ( Modificado Ley 44 agosto /95) Presentarse al lugar de trabajo en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas prohibidas por la Ley.
5. ( Modificado Ley 44 agosto / 95) Presentarse al lugar de trabajo sin informarle al empleador sobre el uso de medicamentos recetados por un facultativo, con la advertencia de que pueden producir somnolencia o afectar su coordinación motora
6. Emplear el equipo que se le hubiere encomendado en uso que no sean del servicio de la empresa u objeto distinto de aquel a que están destinados.
7. ( Modificado Ley 44 agosto / 95) Portar armas durante las horas de trabajo. Se exceptúan las punzantes o punzo- cortantes que formen partes de las herramientas o útiles autorizados por el empleador y las que porten los

trabajadores encargados de la seguridad, para quienes sus respectivos empleadores hayan tenido permiso especial de las autoridades competentes

8. ( Modificado Ley 44 agosto/95) Efectuar colectas no autorizadas por el empleador y promover o vender boletos de rifas o loterías dentro del establecimiento, local o lugar de trabajo y en horas laborables.
9. (Adicionado Ley 44 agosto /95) Suspender sus labores sin causa justificada so sin permiso del empleador, aún cuando permanezca en su puesto, siempre que tal sus pensión no se deba a huelga.
10. ( Adicionado Ley 44 agosto /95) Alterar, trastocar o dañar, en cualquier forma los datos, artículos de programación informática, los archivos de soporte, los ordenadores o accesorios de informática
11. ( Adicionado Ley 44 agosto /95) Laborar para otro empleador durante las vacaciones, periodos de incapacidad o cualquier licencia remunerada.
12. ( Adicionado Ley 44 Agosto /95 ). Realizar actos de acoso sexual.

**El Reglamento Interno de la Empresa**, en su artículo 32 establece como prohibiciones a los trabajadores las siguientes.

- a. Introducir y libar licor en las dependencias de la empresa, en los puestos de trabajo o en sus alrededores, o en los vehículos de la misma.
- b. Conducir los vehículos de la empresa a velocidad superior a la permitida en los reglamentos de tránsito o en forma desordenada.
- c. Colisionar por culpa o negligencia los vehículos de la empresa.

- d. Ejecutar actos que pongan seriamente en peligro la seguridad propia, de sus compañeros de trabajo o de terceras personas, así como la de los establecimientos, locales, talleres o lugares donde se trabaje
- e. Presentarse al trabajo en estado de ebriedad o bajo la influencia de drogas alucinógenas
- f. Portar armas que no sean las reglamentarias durante las horas de trabajo.
- g. Suspender sus labores o dejar el puesto de trabajo sin causa justificada.
- h. Recibir visitas durante el desempeño de sus labores sin permiso del empleador
- i. Leer periódicos, revistas o cualquier publicación ajena al trabajo durante las horas laborables y escuchas radioemisoras en radios de cualquier tamaño
- j. Estorbar, impedir o molestar a los demás trabajadores en sus labores
- k. Introducir o hacer cualquier cambio en las actuales instalaciones o en los métodos de trabajo, sin autorización del empleador.
- l. Dedicarse a asuntos particulares durante la jornada sed trabajo.
- m. Ausentarse de su puesto de trabajo en horas de labores sin permiso
- n. Hacer tertulias o prolongar innecesariamente su trabajo
- o. Recibir dádivas o gratificaciones de cualquier clase por la ejecución de funciones propias del trabajo
- p. Extralimitarse en las funciones y deberes que le han sido encomendados y tomarse atribuciones que no le corresponden

- q. Usar los teléfonos de la empresa para asuntos personales. Se exceptúan casos de extrema urgencia personal en cuyo caso debe pedir permiso a su jefe.
- r. Marcar la tarjeta de tiempo de otro trabajador.

Mediante **artículo 33 del Reglamento Interno** queda especialmente prohibido al trabajador dedicarse a cualquier labora que signifique en cualquier forma una competencia para las actividades de la empresa

**El artículo 37 del Reglamento Interno de la Empresa** Establece que los trabajadores que incumplan las obligaciones señaladas en los artículos 31 y 32 del Reglamento, se le aplicarán las sanciones disciplinarias que a continuación se señalan.

- a. Amonestación Verbal o escrita la primera vez,
- b. Suspensión hasta de un (1) día de trabajo sin remuneración, en el término de dos meses, por la segunda vez.
- c. Suspensión hasta por tres ( 3) días de trabajo sin remuneración, en el mismo periodo la tercera vez.

Mediante el **artículo 38 del Reglamento Interno**, se establece que los trabajadores que incumplan las obligaciones señaladas en el literal C. (Colisionar por culpa o negligencia los vehículos de la empresa), cuando reúnan las características establecidas por en los numerales 6 y 7 del artículo 213 del Código de Trabajo o incurran en las prohibiciones señaladas en el literal D (Ejecutar actos que pongan seriamente en peligro la seguridad propia, de sus compañeros de trabajo o de terceras personas, así como la de los establecimientos, locales, talleres o lugares

donde se trabaje ), se le aplicará la suspensión por tres (3 ) días o será despedido sin responsabilidad para la empresa, dependiendo de la gravedad de la falta, así como se aplicará ésta, siempre y cuando se ejecute la prohibición señalada en el artículo 38.

Presentamos a continuación, las causas justificadas que facultan al empleador para dar por terminada la relación de trabajo que están establecidas en el artículo 213 del Código de Trabajo.

#### **A- De Naturaleza Disciplinarias**

1. ( Modificado Ley 44 Agosto /95 ) El haber sufrido engaño de parte de trabajador, mediante la presentación de documentos o certificados falsos, que le atribuyan cualidades, aptitudes o facultades de que carezca, cuando el contrato o sus modificaciones se celebre en atención a dichas condiciones especiales. El derecho del empleador de terminar el contrato por esta causa, caducará al mes a partir de la fecha en que se compruebe la falsedad. Cuando se trate de certificación de idoneidad para el ejercicio de una profesión este plazo no excederá de un año contado desde la fecha de inicio de la relación de trabajo.

Según el Lic. **Ramón Rivera**, se debe invocar este numeral solo si se tienen pruebas. En este sentido, se recomienda asegurarse de que la copia del documento personal sea fiel copia del original.

2. Incurrir el trabajador, durante horas laborables en actos de violencia, amenazas, injurias en contra del empleador, sus familiares o miembros

del personal directivo de la empresa o negocio, o de los compañeros de trabajo, excepto que hubiere mediado provocación.

3. Cometer el trabajador, fuera del centro de trabajo, en contra del empleador, o de miembros del personal directivo de la empresa o negocio, o de sus compañeros de trabajo, uno de los actos descritos en el numeral anterior, si por razón de la gravedad de los mismos fuese imposible la continuación del trabajo.
4. La revelación por parte del trabajador, sin la autorización del empleador, de secretos técnicos, comerciales o de fabricación o la divulgación de asuntos de carácter administrativo reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicios al empleador.
5. Incurrir el trabajador, durante la ejecución del contrato, en faltas graves de probidad u honradez, o la comisión de delito contra la propiedad, en perjuicio directo del empleador.

Un ejemplo de esto podría ser el robo a las propiedades de la empresa o del cliente al cual se le presta el servicio. También es el caso de marcar la tarjeta de otro empleado. Sin embargo, para ambos casos hay que contar con testigos que puedan probar el hecho.

6. Cometer el trabajador, de modo intencional, durante el desempeño de sus labores o con motivo de ellas, un daño material en las máquinas, herramientas, materias primas, productos, edificios y demás objetos relacionados de modo inmediato con el trabajo.

Según el Licenciado **Ramón Rivera**, es muy difícil probar la mala intención, por parte del trabajador.

- 7 Causar el trabajador, por culpa de su parte, los daños materiales contemplados en el numeral anterior con la condición de que fuesen graves y que la culpa del trabajador sea la única causa del perjuicio.

El Licenciado **Ramón Rivera** considera que este numeral sí se puede probar. Ejemplo de esto es el caso de chocar un vehículo de la empresa, ya que él fue el único culpable.

8. Comprometer el trabajador con su imprudencia o descuido inexcusables, la seguridad del lugar donde se realicen las labores o de las personas que allí se encuentren.

Consideramos que un ejemplo de esto es el jugar con el arma de reglamento y ocasionar el agente de seguridad un accidente.

9. Negarse el trabajador manifiesta y reiteradamente a adoptar medidas preventivas y los procedimientos indicados para evitar los riesgos profesionales.

Un ejemplo de esto es el negarse a utilizar los implementos de seguridad.

10. Desobedecer el trabajador, sin causa justificada, y en perjuicio del empleador, las órdenes impartidas por éste o sus representantes en la dirección de los trabajos, siempre que fuesen indicadas con claridad y se refieran de modo directo a la ejecución del trabajo contratado.

Según el Licenciado **Carlos George B**, para invocar este numeral debemos tener antecedentes escritos, los cuales hayan sido notificados al empleado. Si el empleado se niega a firmar debemos buscar una persona que sirva de testigo de que el empleado se negó a firmar.

11. La inasistencia del trabajador a sus labores, sin permiso del empleador o sin causa justificada, durante dos lunes en el curso de un mes, seis en curso de un año, o tres días consecutivos o alternos en el periodo de un mes. Para efectos de este numeral se tendrá como lunes el día que siga a uno de fiesta o duelo nacional.

12. La reincidencia en el abandono del trabajo por parte del trabajador, que comprende la salida intempestiva e injustificada del centro de trabajo, durante las horas laborables, sin permiso del empleador o de quien lo represente, o la negativa reiterada a trabajar sin causa justificada en la prestación convenida.

Según el Licenciado **Carlos George B**, abandonar el puesto, en el caso de los agentes de seguridad, sería cuando se le puede probar que se durmió en horas de labores.

13. ( Modificado ley 44 agosto/95) La reincidencia del trabajador, en el término de un año, en infringir las prohibiciones previstas en los numerales 3, 4 y 5 del artículo 127.

Ejemplo de esto es el reincidir en abuso de alcohol, drogas. Para ello debemos tener amonestaciones o sanciones previas.

14. La comisión por parte del trabajador de confianza de actos u omisiones, dentro o fuera del servicio, que conlleven la pérdida de la confianza del empleador.

Según el Lic. **Ramón Rivera** es un numeral de aplicación delicada ya que debemos asegurarnos de tener pruebas para aplicarlo. Consideramos que es difícil definir lo que es la pérdida de confianza.

15. ( Modificado Ley 44 agosto/ 95 ). El acoso sexual, la conducta inmoral o delictiva del trabajador durante la prestación del servicio.

Consideramos que esto tanto para los casos de hombres y mujeres, esto debe ser debidamente comprobado

16. ( Modificado Ley 44 agosto/95 ) La falta notoria de rendimiento, calificada de acuerdo con sistemas y reglamentos concretos de evaluación técnica y profesional, previamente aprobados por el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social o acordados en una convención colectiva.

Según el Licenciado **Ramón Rivera** este numeral debe ser utilizado solamente por procedimientos de convención colectiva

#### **B- De Naturaleza No Imputable**

- I. La inhabilidad originaria o ineficiencia manifiesta del trabajador que haga imposible el incumplimientos de las obligaciones esenciales del contrato. Esta causa sólo podrá ser invocada por el empleador dentro del

término de seis meses, a partir de la fecha de inicio de la prestación de servicios.

2. La sentencia ejecutoria que imponga al trabajador una pena de prisión o reclusión, o el hecho de que el trabajador que sufra pena de arresto o prisión preventiva no realice oportunamente la notificación prevista en el ordinal 2, del artículo 199, o el transcurso de término de un año a partir de la fecha detención
3. El reconocimiento al trabajador por el sistema de previsión de la pensión de jubilación, o invalidez permanente y definitiva, previa comprobación de que percibirá la pensión respectiva durante el siguiente mes.
4. ( Modificado Ley 44 agosto /95) La incapacidad mental o física del trabajador, debidamente comprobada, o la pérdida de la idoneidad exigida por la Ley para el ejercicio de la profesión, que haga imposible el cumplimiento de las obligaciones esenciales del contrato.
5. ( Modificado Ley 44 agosto /95) La expiración del plazo de un año, a partir de la fecha de suspensión del contrato, motivada por enfermedad o accidente no profesional del trabajador.
6. La incapacidad del empleador cuando conlleve como consecuencia ineludible la terminación del contrato.
7. La fuerza mayor o caso fortuito que conlleve como consecuencia necesaria, inmediata y directa la paralización definitiva de actividades del empleador

### C- De Naturaleza Económica

1. El concurso o la quiebra del empleador
2. La clausura de la empresa o la reducción definitiva de trabajos, debido a la insociabilidad notoria y manifiesta de la explotación o al agotamiento de la materia prima objeto de la actividad extractiva.
3. ( Modificado Ley 44 agosto/95) La suspensión definitiva de las labores inherentes al contrato o la disminución comprobada de las actividades del empleador, debidas a crisis económicas graves, insociabilidad parcial de las operaciones por razón de disminución de la producción, o por innovaciones en los procedimientos y equipos de fabricación o revocación o caducidad de una concesión administrativa, cancelación de pedidos u órdenes de compra, o la disminución en la actividad productiva de la empresa en los pedidos u órdenes de compra o en las ventas u otra causa análoga debidamente comprobada por la autoridad competente.

En estos casos de despido por causa económica se aplicarán las siguientes reglas:

- a. Se empezará por los trabajadores de menor antigüedad dentro de las categorías respectivas
- b. Una vez aplicada la regla anterior, se preferirá, para determinar la permanencia en el empleo, a los trabajadores panameños respecto a quienes no lo sean, a los sindicalizados respecto de quienes no lo están y a los más eficientes, respecto de los menos eficientes.

- c. Las mujeres en estado de gravidez, aún si no estuvieren amparadas por las reglas anteriores, se despedirán en último lugar, si fuere absolutamente necesario y previo cumplimiento de las formalidades legales.

En igualdad de circunstancias, luego de aplicadas las reglas anteriores, los trabajadores amparados por el fuero sindical tendrán preferencia sobre los demás para su permanencia en el empleo.

### **C. IMPORTANCIA DE LA AGENCIA DE SEGURIDAD PRIVADA DE LA CHORRERA, DENOMINADA PANAMA SECURITY S.A**

Actualmente, las Agencias de Seguridad Privada del país, han tomado especial importancia, producto de la demanda de estos servicios. Hoy día, tanto los comercios, banco y residencias, tratan asegurar su existencia a través de la contratación del servicio de vigilancia y seguridad.

La Agencia de Seguridad Privada que nos ocupa, colabora con las autoridades nacionales en su deber de garantizar la vida, honra y bienes de los asociados. También vemos que genera ingresos que posteriormente revierten a las arcas del Estado a través de los impuestos tales como el Impuesto sobre la Renta, Impuestos Municipales, entre otros

Esta empresa ofrece una amplia gama de servicios de seguridad y vigilancia colaborando de esta forma con el estado

## **D. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

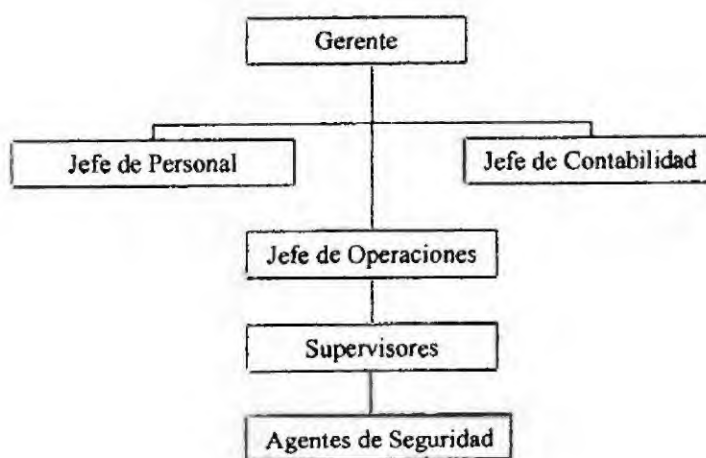
### **1. Organigrama**

El Doctor **Gary Dessler** define lo que es un Organigrama como una gráfica que presenta el título de la posición de cada gerente y a través de líneas conectadas, muestra quien reporta a quien y quién está a cargo de qué departamento.”

Esto es, el organigrama, por medio de sus líneas de autoridad, indica los grados de Responsabilidad y subordinación. Así, al destacar la cadena de mando y permitir a cada empleado conocer el nombre de su puesto de trabajo, el lugar que ocupa en la empresa, permite lograr los objetivos de la empresa

A continuación presentamos en detalle el organigrama de Panama Security S.A.

**ORGANIGRAMA**  
**PANAMA SECURITY S.A.**



**Fuente:** Confeccionado por la autora de esta investigación en base a información suministrada por la Panama Security S.A.

En la cúspide de la Empresa se encuentra El Gerente General y quien es el ejecutivo principal de la empresa. Sobre este, está tanto la dirección de todas las operaciones de la empresa, como la responsabilidad de señalar las políticas que guían el desenvolvimiento de la empresa. Bajo la gerencia General encontramos al Jefe de Recursos Humanos quien es la persona encargada de asesorar y dirigir a todo lo relacionado con el personal. Se encarga de labores como reclutamiento, contratación y compensaciones. e incluso el cese de labores. También bajo la Gerencia se encuentra el de Contabilidad quien se encarga de llevar las cuentas o estados financieros de la empresa. El Jefe de Operaciones es el que se encarga de planificar, organizar dirigir, controlar y coordinar las acciones necesarias a fin brindar el servicio que ofrece la empresa. Bajo el Jefe de Operaciones se encuentran los supervisores quienes se encargan de la inspección general del trabajo, a través de la puesta en práctica revisión y verificación del mismo. Bajo los supervisores se encuentran los Agentes de Seguridad los cuales realizan el trabajo de seguridad en instalaciones o residencias.

**CAPITULO CUARTO**  
**LA ENCUESTA**

## A. ORGANIZACIÓN DE LA ENCUESTA

Para obtener los datos necesarios e importantes y lograr satisfactoriamente la investigación, fue necesario seguir una serie de pasos que explican cómo se organizó y se desarrolló la encuesta. A continuación detallamos los pasos y las consideraciones utilizadas.

### 1. Diseño y Redacción de la Encuesta

El cuestionario ha sido diseñado con la finalidad de traducir los objetivos en preguntas específicas, claras y sin ambigüedades, tomando como referencia las áreas de estudio de la presente investigación de manera que facilite la recolección y exactitud de los datos.

Se estudiaron diez ( 10 ) áreas, las cuales a su vez se subdividieron en veinte ( 2 ) sub-áreas para cada una de las cuales hay una interrogante con dos dígitos. El número posterior corresponde al área y el anterior a la sub-área.

Area----- 18 ----- sub-área

En la pregunta No. 18 dieciocho, el dígito posterior en este caso ocho ( 8 ) representa el área y el dígito uno (1) indica la sub-área

Una vez seleccionadas las áreas y sub-áreas, se procede a elaborar una serie de frases u oraciones, luego se preparan las preguntas ordenadas de acuerdo al orden que aparece en las áreas del estudio

El propósito de este sistema de ordenamiento es principalmente el de controlar la autenticidad de las respuestas de los participantes. Además las

preguntas se presentaron de forma intercalada, con la cual los trabajadores no se percatarán de la relación que existe entre ellas

A continuación presentamos el cuadro No.1. donde se muestra las áreas en estudio con sus respectivas divisiones

Para garantizar la validez y confiabilidad de los datos obtenidos, se redactaron las interrogantes en forma clara y concisa con el fin de reducir al mínimo la aprehensión de los encuestados. De acuerdo con la Doctora Susan Pick, Validez es el grado en que la calificación o resultado del instrumento realmente refleja lo que estamos midiendo.

Cuadro No. 1

**AREAS Y SUB-AREA APLICADAS A LA EVALUCION DE LOS  
FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE EL  
AGENTE DE SEGURIDAD EN SUS LUGARES DE TRABAJO**

Áreas	Sub-Áreas
1. Cambios de Lugares de Trabajo	01. Reacciones al Cambio
2. Relaciones Humanas	11. Resistencia Activa
	02. Respeto
3. Motivación	12. Trato Amable
	03. Reconocimiento
4. Sistema de Recompensas	13. Estimulos / Refuerzos
	04. Recompensas Intrínsecas
5. Programas de Recursos Humanos	14. Oportunidad de Promoción y Ascensos
	05. Equidad
6. Salario	15. Reglamento Interno
	06. Políticas Internas de Salario
7. Higiene y Seguridad en el Trabajo	16. Políticas Externas de Salario
	07. Seguridad del Equipo
8. Comunicación	17 Seguridad del Agente
	08. Instrucciones Claras y Precisas
9. Programas de Capacitación	18. Comunicación entre el Personal
	09. Necesidades de Capacitación
10. Supervisión	19. Actualización y Desempeño
	10. Apoyo del Supervisor
	20. Liderazgo

FUENTE. Elaborado por la autora de este trabajo en base a consultas a libros e investigaciones

El concepto de Confiabilidad, es definido por la Doctora Susan Pick como la estabilidad de los resultados, o las calificaciones obtenidas en el Instrumento

Utilizamos el método de Selección Múltiple en el cual se eligió entre cinco (5) posibles alternativas, la que considera correcta. La tabla de valorización utilizada para redactar el cuestionario está constituida así:

NO. 1	MUY MALA
NO. 2	MALA
NO. 3	REGULAR
NO. 4	BUENA
NO. 5	MUY BUENA

## 2. Formato de la Encuesta

El formato de la Encuesta, Evaluación de los factores que influyen en el Comportamiento de los Agentes de Seguridad en el lugar de trabajo, está organizado como sigue:

Aparece el encabezado con el nombre de la Universidad, Facultad y Escuela a la cual se pertenece y el título de la Encuesta que servirá de guía a los participantes de la misma.

Se presenta una breve Introducción donde se plantea el objetivo que se desea lograr con la encuesta. Seguido solicita datos generales del informante, al igual que la cooperación a cada uno de los encuestados para que faciliten la investigación contestando las preguntas con seriedad, honestidad y sinceridad, enfatizándole los beneficios de su colaboración

Posteriormente aparece el instructivo donde explica lo que representa cada número de la escala en la tabla de valorización y la forma como deben ser contestadas las preguntas. Por último, se presenta el cuestionario redactado con las preguntas que se muestran en el cuadro No. 2. Al final de l cuestionario se solicita que verificar si han contestado todas las preguntas. Además, se hace la observación de que si se desea hacer alguna observación adicional, puede utilizarse el reverso de la página del cuestionario. Finalmente, se agradece a los empleados el brindarnos su tiempo.

UNIVERSIDAD DE PANAMA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL (CECOMINT)

**"ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS  
AGENTES DE SEGURIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO"**

Esta es una encuesta seria, confidencial y anónima, con el fin de determinar los factores que influyen en el comportamiento de los Agentes de Seguridad en el lugar de trabajo. Las preguntas que usted encontrará aquí se relacionan al lugar donde usted trabaja. Están formuladas para conocer su opinión acerca de los factores que afectan el comportamiento de los agentes de seguridad.

Las opiniones que usted manifieste en esta encuesta de ninguna manera afectarán sus relaciones laborales.

Esta encuesta no tiene respuestas correctas ni respuestas equivocadas, por lo que le solicitamos conteste con un alto grado de honestidad las preguntas que presentamos en la siguiente página.

**I PARTE**

Sexo	F ----	Educación	Primaria	----
	M ----		Secundaria	----
			Licenciatura	----
			Otros	----
Edad.	Menor de 25	----		
	Entre 25 y 45	----		
	Mayor de 45	----	Cargo	_____

**II PARTE**

**Instrucciones:** Lea cada una de las preguntas y encierre en un círculo la respuesta que usted escoja, de acuerdo a la siguiente escala

**ESCALA**

- No. 1 **Muy Mala.** Cuando la afirmación nunca se aplica a la situación de trabajo en la que me encuentro
- No. 2 **Mala.** Cuando la afirmación no se aplica la mayor parte del tiempo a la situación de trabajo en la que me encuentro
- No. 3 **Regular.** Cuando Ud. está conforme con la situación de trabajo
- No. 4 **Buena.** Cuando la afirmación se aplica la mayor parte del tiempo a la situación de trabajo en la que me encuentro
- No. 5 **Muy Buena.** Cuando la afirmación siempre se aplica a la situación de trabajo en la que me encuentro

### **3. Objetivos de la Encuesta**

Los principales objetivos son:

1. Detectar los factores que influyen en el Comportamiento de los Agentes de Seguridad en el lugar de trabajo.
2. Conocer las opiniones de los agentes de seguridad en relación a situaciones laborales propias del cargo.

### **4. Importancia de la Encuesta**

La importancia de desarrollar esta encuesta radica en el hecho de que es una herramienta que apoya esta investigación, ya que permite conocer los factores que influyen en el comportamiento de los agentes de seguridad en el puesto de trabajo. Además permite conocer la opinión de los agentes de seguridad en situaciones laborales propias del cargo.

Por otro lado permitirá crear un canal de comunicación para que la gerencia tenga conocimiento de las necesidades y expectativas de los empleados de la empresa para así tratar de brindar atención a las situaciones reflejadas.

## **B. AREAS DE ESTUDIO**

Teniendo claro el propósito y objetivos de este proyecto pasamos a describir brevemente cada una de las áreas de estudio, a saber:

### **1. Cambios de Lugar de Trabajo**

Se refiere al hecho de variar los lugares de trabajo. El no variar los lugares de trabajo puede llegar a producir aburrimiento, trayendo como consecuencia fatigabilidad, errores e incluso accidentes de trabajo.

El Código Laboral Panameño en su artículo 197 (Adicionado Ley 44 agosto/95) establece que no se considerará como alteración unilateral las órdenes impartidas por el empleador en la ejecución del contrato de trabajo que impliquen movilidad funcional u horizontal del trabajador siempre que sean compatibles con su posición, jerarquía, fuerzas, aptitudes, preparación y destrezas. Lo anterior se aplicará siempre que no conlleve disminución de la remuneración o salario y no afecte la dignidad y autoestima del trabajador, o le provoque perjuicios relevantes o riesgos mayores en la ejecución del trabajo. La movilidad podrá ejercerse:

1. Por necesidades de la organización de la empresa, del trabajo o de la producción, por variaciones en el mercado o por innovaciones tecnológicas.
2. En los casos previstos en la convención colectiva.
3. En los términos en que para cada oportunidad se convenga con el sindicato, con el comité de la empresa donde no exista sindicato o directamente con el trabajador o los trabajadores respectivos.

El artículo 197A también establece que la movilidad laboral podrá ser de duración temporal o permanente. En este último caso, la movilidad funcional permanente se entenderá como un traslado y el trabajador recibirá el salario básico

superior y los beneficios básicos superiores. Correspondientes a la nueva posición, conforme a la clasificación de puestos o en su defecto a los niveles de salarios acostumbrados en la empresa. En todo caso el trabajador no estará obligado a aceptar el traslado cuando se cumpla con lo dispuesto en el primer párrafo de este artículo. Además se establece que cuando la movilidad sea temporal, la duración de esta será pactada con el sindicato, o con el trabajador o los trabajadores, excepto use se trate de reemplazo de un trabajador que deba prestar servicios en una posición clasificada superior, recibirá del empleador una bonificación que no será inferior a los niveles de salarios básicos o a la costumbre, establecidos para la categoría en la empresa, durante el tiempo que desempeñe la nueva posición, y regresará a su salario y condiciones laborales anteriores al momento de reincorporarse a su puesto original.

Según el Licenciado **Ramón Rivera**, las órdenes impartidas por el empleador en la ejecución del contrato de trabajo que impliquen movilidad funcional u horizontal del trabajador, siempre que sean compatibles con su posición, jerarquía, fuerzas, aptitudes, preparación y destreza

Por otra parte, sabemos que todo cambio provoca tensión durante el proceso de adaptación y efectos psicológicos en las actitudes de los empleados. Así, las personas desarrollan actitudes con relación al cambio de acuerdo a su habilidad para afrontar las nuevas exigencias. De este modo si el cambio le hace sentir inseguro y no le produce beneficios personales, el empleado puede llegar a tomar una actitud negativa y de franca oposición a este. A fin de disminuir los costos

psíquicos que traen los cambios de lugares de trabajo, se debe prestar especial atención a las necesidades humanas de los empleados. También, vemos que muchas veces será necesario brindar a los empleados servicios de asesoría, comunicación en doble dirección y asistencia financiera

## **2. Relaciones Humanas**

Se refiere a la seguridad emocional que siente el empleado producto de relaciones con el resto de sus compañeros de trabajo

La persona insegura vemos que muchas veces es una persona que está convencida de que no es digna del aprecio y cariño de los demás, por lo tanto tiende a encerrarse en sí misma, por lo que le resulta difícil concentrarse en los demás.

Según la Doctora **Carroll Herbert** en general, los hombres buscan a sus esposas y niños en especial, cuando los niños son pequeños para conseguir afecto y cariño íntimo. También depende de sus relaciones profesionales en el trabajo para la amistad y el apoyo emocional. También encuentran satisfacciones en actividades parroquiales y sociales, en clubes y organizaciones, en viajes de cacería y pesca, con amigos, en reuniones sociales en la casa y así sucesivamente.

## **3. Motivación**

Un aspecto de suma importancia en la organización es conocer las condiciones en que los empleados puede motivarse a que realicen su trabajo. Así vemos que el gerente que desee motivar a sus empleados para que realicen sus actividades deberá satisfacer sus necesidades relacionadas con el trabajo, creencias y expectativas.

Existe una relación entre el desempeño y la satisfacción en el trabajo, la cual se basa en la recompensa que el empleado recibe por su trabajo. En los casos en los que el motivador Recompensa conduce a una satisfacción de plena es cuando la recompensa se obtiene producto del rendimiento y no por los años laborados, ya que de esta forma no se logra el pago por el esfuerzo adicional

#### **4.Sistemas de Recompensa**

En la medida que la gerencia recompense a sus empleados por su trabajo de forma justa y e imparcial, mantendrá a sus empleados satisfechos. Y un trabajador satisfecho, es un trabajador motivado.

Como es de conocimiento nuestro, existen Recompensas Intrínsecas y Extrínsecas. Las recompensas intrínsecas son aquellas en que no se relacionan directamente con el trabajo que se realiza. Entre las recompensas intrínsecas podemos mencionar el dinero, los seguros médicos entre otros.

Al respecto el Doctor **Keith Davis** señala que no importa qué tanto vincula la gerencia la paga al desempeño, el salario sigue siendo algo que se origina fuera del puesto y solamente es útil fuera de él.

Un aspecto importante a considerar es el hecho de que la recompensa debe ser otorgada inmediatamente después de l que se ejecuta la acción.

Las recompensas intrínsecas, por su parte están directamente relacionadas con el puesto, ya que se refiere a lo que la persona siente cuando realiza un trabajo desafiante de forma hábil y creativa. Un ejemplo de ello es la satisfacción de un trabajo bien hecho. Para que un empleado encuentre satisfacción intrínseca en su

trabajo deberá, en primer lugar éste deberán ser significativo para él. También deberá sentirse que es responsable por el éxito o fracasos de la tarea asignada.

A pesar de que ambos tipos de recompensas motivan a los empleados, también sabemos las recompensas de carácter extrínsecos son más duraderas y efectivas. Esto se debe a que éstas son producto del esfuerzo que realiza el individuo para conseguirías. Por otra parte tenemos que las recompensas extrínsecas requieren de la aplicación de factores externos que los incentiven.

Le corresponde a la gerencia la importante tarea de integrar exitosamente ambos tipos de recompensa. Esta labor se dificulta un poco debido a que las personas normalmente son diferentes en la cantidad de recompensas intrínseca o extrínsecas que desean.

##### **5. Programas de Recursos Humanos**

El establecimiento de Programas de Recursos Humanos es una tarea que corresponde única y exclusivamente a la gerencia. Para ello, la gerencia deberá recurrir a los conceptos y técnicas necesarias para desempeño adecuado de todo lo relacionado con el personal. Incluye las políticas de Recursos Humanos. Esto es las reglas que se establecen para dirigir y asegurara el desempeño sea de acuerdo a los objetivos deseados.

Además, la gerencia, deberá tomar en consideración aspectos como la seguridad y salud de los empleados, el manejo de quejas y relaciones laborales, todo esto, sin dejar de lado la igualdad de oportunidades para todos sus empleados.

Los programas de Recursos Humanos están dirigidos básicamente a mejorar el desarrollo profesional y humano de la fuerza laboral. Para esto, es importante que la empresa ofrezca a sus empleados normas de juego limpias en las que haya igualdad de oportunidades por ejemplo. Esto lógicamente traerá como consecuencia trabajadores altamente motivados que se esforzarán por contribuir con su trabajo, además de que tenderán a permanecer en la empresa. Por otro lado, es importante destacar que una empresa con igualdad de oportunidades atrae nuevos miembros para la organización.

#### **6. Salario**

Según el Doctor **Idalberto Chiavenato** salario es la retribución en dinero o su equivalente pagado por el empleador al empleado en función del cargo que este ejerce y de los servicios que presta.

El Código Laboral Panameño en su artículo 140 define salario como la retribución que el empleador debe pagar al trabajador con motivo de la relación de trabajo y comprende no solo lo pagado en dinero y especie, sino también las gratificaciones, percepciones bonificaciones, primas, comisiones, participación en las utilidades y todo ingreso o beneficio que el trabajador reciba por razón del trabajo o como consecuencia de éste.

Según el Doctor **José Pío Castellero**, el Código de Trabajo garantiza el principio de igualdad del salario cuando dispone que a trabajo iguala servicio del mismo empleador, desempeñado en puesto, jornada, condiciones de eficiencia y tiempo de servicio iguales, corresponde igual salario, comprendido en éste los pagos ordinarios

y extraordinarios, las percepciones, gratificaciones, bonificaciones, servicios y cualesquiera sumas o bienes que diere a un trabajador por razón de la relación de trabajo. Es con este propósito que la legislación panameña concede al trabajador para los casos de violación de este principio o en los de actividades para los cuales no se han señalado un salario mínimo, o cuando la remuneración sea notoriamente inequitativa en comparación con el salario promedio existente en la industria o la actividad de que se trate.

Sin duda, en nuestra sociedad organizada, la paga que recibimos a cambio de nuestro trabajo es un motivador importante. A pesar de que sabemos que sólo algunas de las necesidades del ser humano, se satisfacen de forma directa con el dinero que éste recibe, existen otras necesidades tales como el logro y la autorrealización que si se da con el dinero, también motivan la conducta del individuo. Visto desde otro punto de vista el dinero es considerado tanto un medio para satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad del ser humano, como un generador de las condiciones para satisfacer las necesidades de estima y de autorrealización.

Resulta importante señalar que tanto a nivel interno como a lo externo de la organización los empleados deben ver su compensación como equitativa. De lo contrario es muy probable que sea difícil atraer y retener empleados calificados, trayendo como consecuencia una alta tasa de rotación de personal.

## 7. Higiene y Seguridad del Trabajo

Según el Doctor **Idalberto Chiavenato** la Higiene del Trabajo está relacionado con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos(2) variables. El hombre y su ambiente de trabajo.

Los aspectos Higiene y seguridad en el Trabajo están reglamentados en el libro II, Título del Código de Trabajo. . Así este en su artículo 282 establece que todo empleadores tiene la obligación de aplicar las medidas que sean necesarias para proteger eficazmente la salud de sus trabajadores, garantizar su seguridad y cuidar su salud, acondicionando locales y proveyendo equipos de trabajo y adoptando métodos para prevenir, reducir y eliminar los riesgos profesionales en los lugares de trabajo, de conformidad con las normas que para este particular el Ministerio e Trabajo y Bienestar Social, la Caja de Seguro Social y cualquier otro organismo competente.

A través de normas y procedimientos se protege la integridad física y mental del empleado, a fin de preservar una fuerza de trabajo adecuada, en la que no haya enfermedades profesionales

Por otra parte la seguridad en el trabajo se refiere básicamente a evitar que ocurran los accidentes de trabajo. a través de la eliminación de condiciones inseguras y de educar sobre la prevención de los mismos.

Básicamente los accidentes de trabajo son causados por equipo defectuoso. . Esto es, condiciones inseguras. También estos pueden darse debido a actos pocos seguros que realiza el empleado y que son producto de sus condiciones personales.

Además, puede influir en los accidentes de trabajo aspectos tales como eventos fortuitos u otros relacionados con el puesto como el horario de trabajo.

Este tema resulta de gran importancia para los gerentes ya que para disminuir al mínimo los peligros deberá lograr que sus empleados deseen trabajar con seguridad. Además, deberá tratar de reducir las condiciones inseguras, capacitar al personal, entre otros.

### **7. Comunicación**

Se refiere a la medida en la cual los empleados saben lo que deben hacer en su rutina diaria y cuán claramente las políticas y las reglas de la empresa son comunicadas.

Por medio de la comunicación los supervisores pueden saber lo que necesitan sus empleados e incluso podrá conocer la opinión de éstos sobre aspectos de trabajo. Otra de las ventajas de la comunicación es que permite establecer los canales con la gerencia los canales seguros para lograr motivarlos.

La comunicación descendente y ascendente permitirá comunicar con claridad y precisión las tareas asignadas y la relación de estas con las metas individuales y de la organización. Así, vemos que en la comunicación ascendente, el subordinado podrá manifestar a su superior lo que le preocupa, piensa o siente además de sus valores.

El utilizar una sola vía de comunicación traerá un desempeño negativo, sin embargo, una vía de comunicación eficaz permitirá al supervisor reducir la

incertidumbre de los empleados. Esto elevará los niveles de satisfacción en el trabajo trayendo como consecuencia un mejor desempeño.

### **9. Programas de Capacitación**

Se refiere a enseñar los conocimientos y habilidades que debe poseer el agente de seguridad para su desempeño en el puesto

Los programas de capacitación básicamente cumplen la función de adiestrar al personal para que realice su trabajo de forma correcta. Además, estos programas además de promover las relaciones humanas, permiten un mejor desenvolvimiento laboral

Actualmente la tendencia es brindar capacitación tanto a los empleados nuevos como a los de mayor laborado. Esto se debe a que con esto se les actualiza periódicamente con las exigencias del puesto de trabajo en este mundo cada vez más competitivo

### **10 Supervisión**

Se refiere a la medida en la cual los empleados perciben apoyo del supervisor y la forma como motivan a sus empleados a ser cooperadores el uno con el otro

Los gerentes y supervisores, usualmente se les considera como líderes ya que dentro de sus responsabilidades está la de hacer que las cosas se hagan a través de las personas.

### C. SUJETO DE LA INVESTIGACION

Nuestro sujeto de investigación es los agentes de seguridad de la Agencia de Seguridad Privada de la Chorrera llamada **Panama Security S.A.**, haciendo un total de 43 agentes de seguridad, de los cuales 2 son supervisores. Detectamos a través de un cuestionario las opiniones que ellos expresaron, en relación a los factores que influyen en el comportamiento de los agentes de seguridad en el lugar de trabajo

### D. POBLACION Y MUESTRA

La Doctora **Susan Pick** señala que la población es el conjunto de individuos que forman el grupo de interés para una investigación determinada

La población algunas veces es llamada Universo, y se puede considerar como el total de los elementos y otros sobre el cual se puede hacer una inferencia basándose en la población relativa a la muestra.

Por otra parte, tenemos que la muestra es un segmento de la población sujeta a estudio.

Se aplica una encuesta con el fin de llegar a conclusiones generales sobre una población específica.

El tamaño de la muestra para los efectos de este estudio la constituyen los cuarenta y tres (43) agentes de seguridad de Panama Security S.A. le aplicará una muestra

Donde,

$$N = 43 = 43$$

$$n = 22 = 22$$

$$\% = 22 / 43 \times 100 = 50 \%$$

Como se puede observar la muestra es aleatoria pues existe la misma oportunidad de ser investigada. Se puede considerar representativa porque abarca un 50 % sobre el total y es confiable porque es una muestra de generalización.

#### **D. PROCEDIMIENTO DE APLICACIÓN DE LA ENCUESTA**

El procedimiento que se lleva a cabo en la aplicación de esta es elemental, puesto que la finalidad es establecer condiciones adecuadas en los encuestados de tal forma que el procedimiento aplicado no influya en los resultados de la encuesta.

##### **1. Desarrollo**

Para que se lleve a cabo un la aplicación de esta encuesta es necesario escoger al azar un grupo de empleados a los cuales se le aplicará la encuesta.

Esta encuesta se elaboró y programó con anticipación con el fin de que al momento de aplicarla a los encuestados, recibir de forma precisa los resultados.

Cabe destacar que al momento de la aplicación de esta encuesta, se estableció un clima de confianza con los encuestados, de forma tal que se logró que la cooperación prestada por los participantes fuese adecuada para el tipo de investigación que se realiza. Además, a fin de bajar los niveles de ansiedad propios de una evaluación de este tipo, se procedió a explicar de forma precisa el hecho de que la investigación iba a ser utilizadas para fines de investigación, además de e conocer los factores que influyen en el comportamiento de los agentes de seguridad.

en el puesto de trabajo, También se les explicó que la misma permitirá conocer sus opiniones en relación a situaciones laborales propias del cargo que desempeñan.

**CAPITULO QUINTO**  
**PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS**

## **A GENERALIDADES**

El objetivo de este estudio es analizar los factores que influyen en el comportamiento de los agentes de seguridad en el lugar de trabajo. Para este fin, se elaboró una encuesta la cual fue aplicada a una muestra correspondiente a un 50 % de la población. La población para los efectos de este estudio está formada por los Cuarenta y tres (43) agentes de seguridad con que cuenta la agencia de seguridad en estudio. De este grupo se obtuvo la muestra, representada por veintidós participantes, a los cuales se les recogió datos como edad, sexo, escolaridad, y educación.

En este capítulo presentamos los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a la muestra seleccionada. Gracias a la información arrojada fue posible identificar los factores que influyen en el comportamiento de los agentes de seguridad de la Agencia de Seguridad de Panama Security S.A.

### **1. Análisis de la Muestra**

Como ya mencionamos, en este estudio, la muestra está representada por el 50% de los agentes de seguridad de Panama Security S.A., la cual corresponde a veintidós (22) empleados varones, cuyas edades oscilan entre 18 y 45 años, siendo un 45% menores de 25 años, 45 % se encuentran entre 25 y 45 años y un 10 % son mayores de 45 años. En relación a la escolaridad podemos decir que un 73% llegaron al nivel primario y un 23 % llegaron al nivel secundario. Además se encontró que un 4 % de los encuestados no asistió a la escuela.

## **2. Tabulación**

El Doctor **Harrys Edwards** considera la tabulación como el proceso de ordenar y clasificar los datos sobre formas que les den significado.

También podemos decir que es a través de la tabulación que es posible cuantificar y analizar los datos obtenidos a través de las encuestas.

Una vez son recopilados los datos de la encuesta, se procede a agrupar las respuestas en formas de totales que sean semejantes o que pertenezcan a la misma categoría. Luego estos totales son tabulados para su interpretación y análisis. El cuadro No.3 presenta la frecuencia con que se dieron las respuestas obtenidas por los participantes.

## **B. PRESENTACION DE RESULTADOS**

En el cuadro No. 4. Denominado Hoja de Tabulación, presentamos la información recopilada a través de las encuestas. Luego de la tabulación, agrupamos y clasificamos los datos en forma semejante, para cada una de las 5 alternativas a saber:



Cuadro No. 4  
Hoja de Tabulación

M: Mala

R: Regular

B: Muy Buena

Pregunta No.	Puntajes Totales			Total
	1-2	3	4-5	
01	5	11	6	22
02	3	5	14	22
03	4	6	12	22
04	3	10	9	22
05	3	5	14	22
06	5	10	7	22
07	4	9	9	22
08	2	11	9	22
09	2	9	11	22
10	3	5	14	22
11	9	8	5	22
12	3	4	15	22
13	0	7	15	22
14	4	6	12	22
15	3	8	11	22
16	8	6	8	22
17	10	7	5	22
18	3	12	7	22
19	4	6	12	22
20	2	7	13	

Fuente: Confeccionada por la autora en base a las encuestas aplicadas a los agentes de seguridad de Panama Security S.A.

Categoría No. 1:	Muy Mala
Categoría No.2:	Mala
Categoría No.3:	Regular
Categoría No.4:	Buena
Categoría No.5:	Muy Buena.

#### 1. Valorización de los Resultados

El análisis e interpretación de los datos obtenidos sobre los factores que influyen en el comportamiento de los agentes de seguridad en el lugar de trabajo, constituye la etapa más importante de este proyecto de investigación

A continuación presentamos el Cuadro No. 5, titulado Concentración de Resultados, el cual muestra el resultado total de cada área en forma de porcentajes. La concentración de resultados permite realizar comparaciones rápidas y veraces de los resultados obtenidos en la presente investigación.

**Cuadro No5.**  
**CONCENTRACIÓN DE RESULTADOS**

M: Malo

R: Regular

MB: Muy Bueno

Areas	No. de Preguntas	Total de Respuestas por Pregunta			Clasificación de Respuestas			Porcentajes %		
		MM	R	MB	MM	R	MB	MM	R	MB
1. Cambios de Lugar de Trabajo	01	5	11	6	14/44	19/44	11/44	31.82	43.18	25
	11	9	8	5						
	<b>Total</b>	14	19	11						
2. Relaciones Humanas	02	3	5	14	6/44	9/44	29/44	13.64	20.45	65.91
	12	3	4	15						
	<b>Total</b>	6	9	29						
3. Motivación	03	4	6	12	14/44	13/44	27/44	9.09	29.55	61.36
	13	0	7	15						
	<b>Total</b>	4	13	27						
4. Sistemas de Recompensas	04	3	10	9	7/44	16/44	21/44	15.91	36.36	47.73
	14	4	6	12						
	<b>Total</b>	7	16	21						
5. Programas de Recursos Humanos	05	3	5	14	6/44	13/44	25/44	13.64	29.54	56.82
	15	3	8	11						
	<b>Total</b>	6	13	25						
6. Salario	06	5	10	7	13/44	16/44	15/44	29.55	36.36	34.09
	16	8	6	8						
	<b>Total</b>	13	16	15						
7. Higiene y Seguridad en el Trabajo	07	4	9	9	14/44	16/44	14/44	31.82	36.36	31.82
	17	10	7	5						
	<b>Total</b>	14	16	14						
8. Comunicación	08	2	11	9	5/44	23/44	16/44	11.36	52.27	36.36
	18	3	12	7						
	<b>Total</b>	5	23	16						
9. Programas de Capacitación	09	2	9	11	6/44	15/44	23/44	13.64	34.09	52.27
	19	4	6	12						
	<b>Total</b>	6	15	23						
10. Supervisión	10	3	5	14	5/44	12/44	27/44	11.36	27.27	61.36
	20	2	7	13						
	<b>Total</b>	5	12	27						

Fuente: Confeccionado por la autora en base a las encuestas aplicadas

Este cuadro está confeccionado de la siguiente manera: En la parte superior encontramos el encabezado con la agrupación de las categorías similares. En la primera columna tenemos los nombres de las áreas en estudio. La siguiente columna contiene los números de las preguntas. Seguidamente está la columna que contiene los números de preguntas agrupados en sus respectivas áreas. Esto es, la pregunta 03 y 13 contienen como último dígito el mismo número, lo cual indica que ambas preguntas pertenecen a la misma área. Luego, encontramos el total de respuestas por pregunta y por último están los puntos obtenidos por clasificación de respuestas y los puntajes totales por porcentajes.

## **2. Análisis e Interpretación de los Resultados**

En el cuadro No. 1, denominado Tabla de Frecuencias, podemos observar claramente que predominan las categorías 3, 2, 4. Lo ideal hubiese sido el predominio de la categoría No.5, Muy Bueno; sin embargo, las categorías seleccionadas no perjudican de forma determinante los factores que influyen en el comportamiento de los agentes de seguridad en el lugar de trabajo.

Por otra parte, vemos que las sub-áreas clasificadas en la categoría No.3, Regular, indican entre los agentes de seguridad estudiados un cierto nivel de conformidad o aceptación, por lo que consideramos que los mismos no se encuentran plenamente satisfechos ni totalmente insatisfechos con el sistema existente en esta agencia de seguridad. Sin embargo, consideramos que este conformismo puede entenderse como una actitud de no exigirse más a sí mismos. Esto también nos indica cierto grado de adaptación o resignación ante situaciones

que están fuera de su control. Por último, podemos decir que esto indica una actitud neutra, poco definida en la cual el agente de seguridad no llega a comprometerse mucho con la respuesta dada.

A continuación, presentamos tanto los resultados obtenidos como el análisis de los mismos, los cuales se realizaron en base a cada una de las áreas y sub-áreas estudiadas.

**Cuadro No. 6.**  
**Cambios de Lugar de Trabajo**

<b>Sub-áreas</b>	<b>Tendencias de las Respuestas</b>	<b>Porcentajes %</b>
<b>Reacciones al Cambio</b>	<b>Muy Malo / Malo</b>	<b>31.82</b>
	<b>Regular</b>	<b>43.18</b>
<b>Resistencia Activa</b>	<b>Bueno Muy Bueno</b>	<b>2.5</b>

**FUENTE:** En base al cuadro No.5.

El cuadro No.4. muestra los resultados obtenidos en el área No. 1, Cambios de Lugar de Trabajo. En la primera columna encontramos las sub-áreas, Resistencia al Cambio y Resistencia Activa. La segunda columna nos muestra los porcentajes

obtenidos en cada grupo de preguntas por cada sub-área. Esto es, la manifestación de Bueno, Regular o Malo entre los agentes de seguridad de la agencia en estudio.

En esta área vemos que las respuestas revelan que un 43.18 % de los agentes están razonablemente conformes con los cambios de lugar de trabajo y de igual forma lo aceptan, ya que el mismo es comunicado a los empleados por la gerencia desde su contratación en la empresa. Estos cambios, además, evitan la rutina y el aburrimiento, minimizándose de esta manera los accidentes de trabajo.

Por otro lado vemos que existe un 31.82% de los agentes que no se sienten satisfechos con estos cambios de lugar de trabajo ya que en algún momento llegaron a sentirse adaptados, seguros y con ciertos beneficios en el puesto asignado. También tenemos que existen puestos de trabajo que son considerados como “buenos” ya que en los mismos tienen un ambiente de trabajo en el cual no se ven afectados por los cambios climáticos, entre otros. En algunas ocasiones, los clientes ofrecen comida, trato amable, o bonos a fin de año.

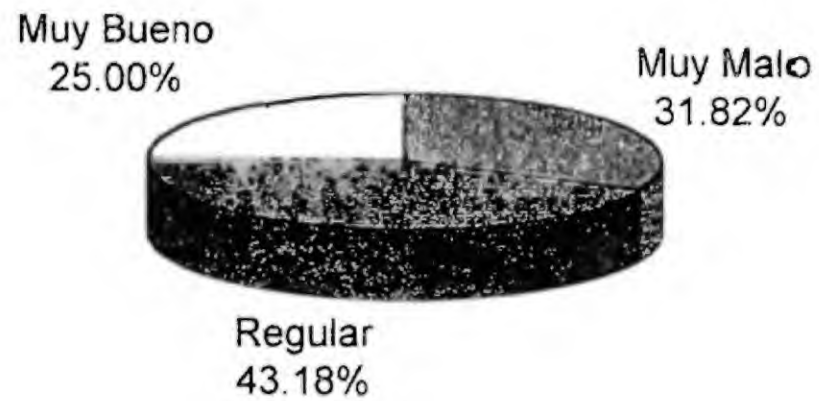
Así, una vez se les informa que cambiarán a otro puesto muestran una actitud negativa o de oposición a éste. Esto se debe a que perciben que el nuevo lugar de trabajo probablemente, sea un puesto de más riesgo, como lo es el caso de las estaciones de gasolina. Vemos entonces que no les proporciona beneficios personales. Otro aspecto importante es el hecho de que todo cambio provoca cierta tensión ante la situación nueva.

También se aprecia que sólo un 25% de los encuestados manifiesta una actitud aceptable ante los cambios de lugar de trabajo. Esto se debe a que algunas veces han

tenido la oportunidad de ser cambiados a puestos de trabajo en los cuales se han sentido seguros y adaptados. En otros casos el cambio puede significarles algún tipo beneficio personal ya sea este económico de bienestar.

Gráfico N. 1

## Cambios de Lugar de Trabajo



Fuente: En base al cuadro 5

**Cuadro No.7.**  
**Relaciones Humanas**

<b>Sub-áreas</b>	<b>Tendencias de las Respuestas</b>	<b>Porcentajes %</b>
<b>Respeto</b>	<b>Muy Malo/ Malo</b>	<b>13.64</b>
	<b>Regular</b>	<b>20.45</b>
<b>Trato Amable</b>	<b>Bueno/ Muy Bueno</b>	<b>65.91</b>

**Fuente:** Confeccionada por la autora en base a las encuestas aplicadas a los agentes de seguridad de Panama Security S.A.

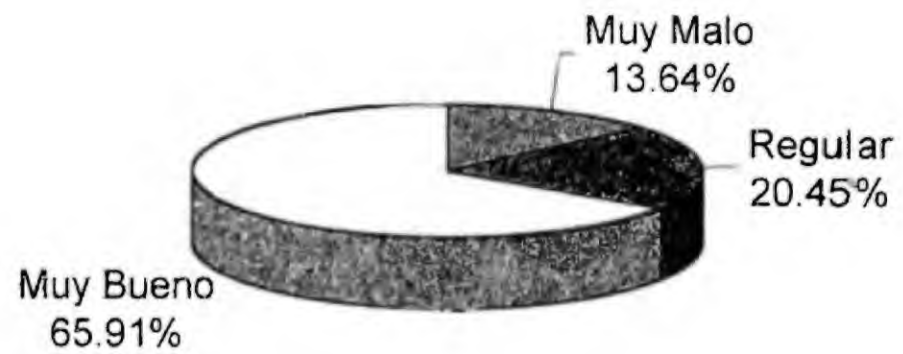
El 56.91% de los encuestados se sienten seguros producto de que las relaciones interpersonales que existen en la agencia son consideradas como buenas. Esto se debe a que gozan de la simpatía y aprecio de los demás, por lo que no les resulta difícil el relacionarse con los demás miembros que componen la compañía. Sienten que gozan del respeto y aprecio de sus compañeros, lo que les facilita su funcionamiento dentro del grupo.

Un 20.45% se muestran conformes o aceptan la forma de relacionarse entre los empleados de la compañía.

Por último, vemos que un 13.64% de los encuestados se encuentran insatisfechos con el tipo de relaciones interpersonales entre los empleados de la compañía.

Gráfico N. 2

## Relaciones Humanas



Fuente: En base al cuadro 6

**Cuadro No. 8.**  
**Motivación**

<b>Sub-áreas</b>	<b>Tendencias de las Respuestas</b>	<b>Porcentajes %</b>
<b>Reconocimiento</b>	<b>Muy Malo/ Malo</b>	<b>9.09</b>
	<b>Regular</b>	<b>29.55</b>
<b>Estímulos/ Refuerzos</b>	<b>Bueno/ My Bueno</b>	<b>61.36</b>

**Fuente:** Confeccionada por la autora en base a las encuestas aplicadas a los agentes de seguridad de Panama Security S.A.

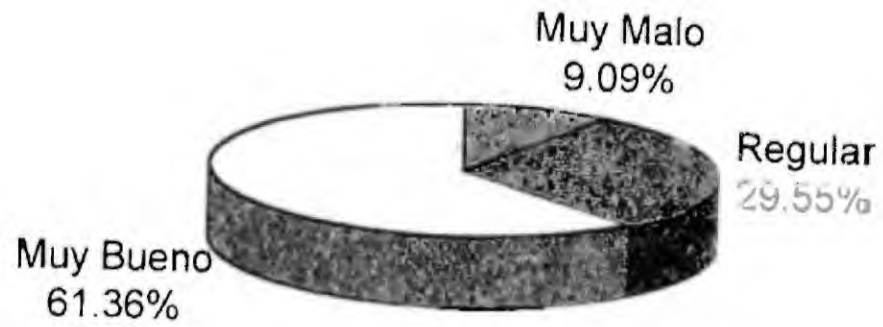
Las respuestas suministradas revelan que un 61.36% de los encuestados están motivados o satisfechos con el reconocimiento y estímulo que reciben por la realización de su trabajo. De esta forma el desempeño de este grupo debe ser bueno. No obstante un 9.09 % de estos trabajadores se sienten inconformes con el reconocimiento que reciben en la empresa. Esto se debe a que casi no se utilizan cartas de reconocimiento u otros tipo de incentivos por la labor realizada. Esta situación lleva al empleado a mostrarse desmotivado, trayendo como consecuencia

el llegar a ser poco creativos en la realización de su trabajo. Además, vemos que si su esfuerzo individual es pobre, en consecuencia el servicio que brinda no es bueno.

Un 29.55% está conforme o de acuerdo con el reconocimiento que se brinda por la realización de su trabajo.

Gráfico N. 3

## Motivación



Fuente: En base al cuadro 7

**Cuadro No. 9.**  
**Sistema de Recompensas**

Sub-áreas	Tendencias de las Respuestas	Porcentajes %
Recompensas Intrínsecas Oportunidades de Promoción y Ascensos	Muy Malo/ Malo	15.91
	Regular	36.36
	Bueno/ Muy Bueno	47.73

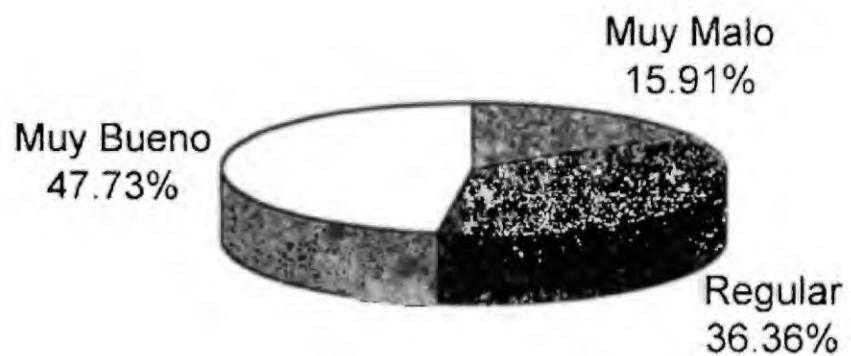
**Fuente:** Confeccionado por la autora en base a las encuestas aplicadas a los agentes de Seguridad de Panama Security S.A.

En este cuadro podemos observar que los participantes manifestaron un elevado nivel de satisfacción por el sistema de recompensas y las oportunidades de promoción que se brindan en esta agencia. Esto se refleja en un 47.73 % de respuestas buenas o positivas. Esto es, consideran que su esfuerzo es recompensado en forma justa, por lo que es probable que su nivel de satisfacción los lleve a ofrecer un buen servicio de seguridad y vigilancia en el puesto asignado.

Un 36.36% está conforme con su sistema e recompensas mientras que un 15.91% lo consideran malo, es decir, no se sienten recompensados de forma justa por lo tanto están descontentos y muestran un bajo rendimiento en el trabajo.

Gráfico N. 4

## Sistemas de Recompensas



Fuente. En base al cuadro 8

**Cuadro No. 10.**  
**Programa de Recursos Humanos**

<b>Sub-áreas</b>	<b>Tendencias de las Respuestas</b>	<b>Porcentajes %</b>
<b>Equidad Reglamento Interno</b>	<b>Muy Malo/ Malo</b>	<b>13.64</b>
	<b>Regular</b>	<b>29.54</b>
	<b>Bueno / Bueno</b>	<b>56.82</b>

**Fuente:** Confeccionado por la autora en base a las encuestas aplicadas a los agentes de Seguridad de Panama Security S.A.

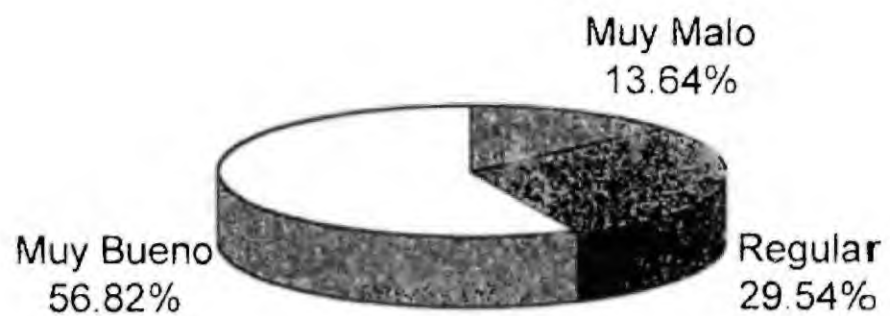
Como podemos observar, el 56.82% del total están de acuerdo con las normas y políticas que se siguen en la compañía. Así, teniendo claro los objetivos y metas de la misma se muestra más orientado hacia su trabajo. Puede darse el caso de que exista el "amiguismo", y por lo tanto el empleado beneficiado por esto, puede ser asignado a buenos turnos o puestos de trabajo,

Un 13.64% sienten que no se les brinda las mismas oportunidades, que son discriminados y que no se les reconoce por un trabajo bien hecho. En algunos casos puede sentir que no se les ofrece una retroalimentación dirigida a mejorar su trabajo,

sino más bien se practica el corregir de forma áspera o grosera. Este tipo de disciplina no mejora el rendimiento de los empleados de forma permanente. Por otra parte, es responsabilidad de la organización realizar las practicas de recursos humanos prevaleciendo la igualdad de oportunidades, a fin de evitar en gran proporción las inconformidades que sienten este grupo de empleado

Gráfico N. 5

## Programas de Recursos Humanos



Fuente: En base al cuadro 9

Cuadro No. 11.

## Salario

Sub-áreas	Tendencias de las Respuesta	Porcentajes %
Políticas Internas de Salario	Muy Malo/ Malo	29.55
	Regular	36.36
Políticas Externas de Salario	Bueno/ Muy Bueno	34.09

Fuente: Confeccionado por la autora en base a las encuestas aplicadas a los agentes de Seguridad de Panama Security S.A.

Podemos apreciar que un 36.36% de los empleados encuestados aceptan o están conformes con el salario que devengan en la empresa. Esto puede explicarse debido a que encontramos un alto grado de agentes de seguridad que poseen poca escolaridad siendo esta desde primaria incompleta hasta secundaria completa o incompleta. Mediante este trabajo, tienen la oportunidad de recibir un salario fijo que de una u otra manera le hubiese sido difícil conseguirlo realizando otro tipo de trabajo.

Por otra parte, encontramos que es característico de este tipo de trabajo, laborar sobre tiempo, aumentando de esta manera el salario devengado y que ya sea acorde o no con el esfuerzo realizado, refleja un incremento en su poder adquisitivo.

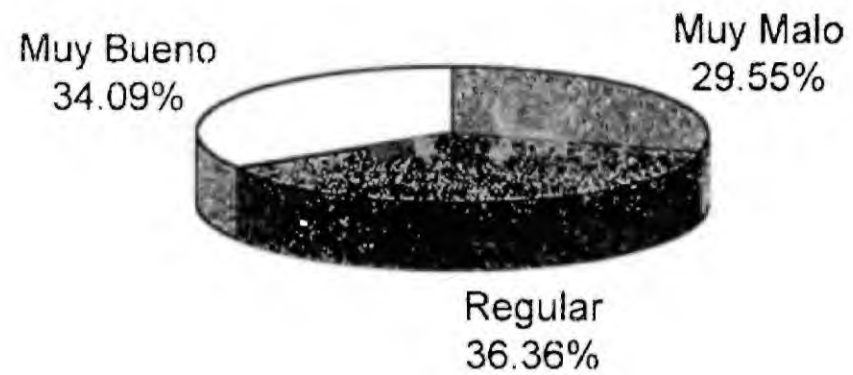
Un 34.09% considera que su salario es bueno ya que el mismo les permite en alguna medida satisfacer sus necesidades básicas, de seguridad, autoestima y autorealización.

Un 29.55% considera que las políticas internas y externas de salario ofrecidas en la empresa son malas y que deberían mejorarse. Consideran que el trabajo que realizan es un trabajo de mucho riesgo, ya que vigilando los valores existentes en residencias de personajes importantes, condominios, y comercios corren el peligro incluso de perder su vida. De allí la importancia de que un agente de seguridad tenga ya sea experiencia en este tipo de trabajo o sea bien entrenado para el puesto a desempeñar.

Para motivar a sus empleados, y ayudar al personal a que se muestren más dispuesto a cumplir con sus responsabilidades, la empresa deberá proporcionarles a sus empleados incentivos, de acuerdo a sus necesidades. Esto es, asegurarse de que los beneficios sociales, la remuneración, elogios etc, sean planeados de forma tal que permitan alcanzar este objetivo

Gráfico N. 6

## Salario



Fuente: En base al cuadro 10

**Cuadro No. 12**  
**Higiene y Seguridad en el Trabajo**

<b>Sub-áreas</b>	<b>Tendencias de las Respuestas</b>	<b>Porcentajes %</b>
<b>Seguridad del Equipo</b>	<b>Muy Malo/ Malo</b>	<b>31.82</b>
<b>Seguridad del Agente</b>	<b>Regular</b>	<b>36.36</b>
	<b>Bueno/ Muy Bueno</b>	<b>31.82</b>

**Fuente:** Confeccionado por la autora en base a las encuestas aplicadas a los agentes de Seguridad de Panama Security S.A.

En este cuadro observamos que un 36.36% está razonablemente conforme con las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo. Esto puede deberse ya sea que el lugar donde están almacenadas las armas es un lugar seguro en el cual sólo los supervisores tiene acceso, o al hecho de que la empresa les proporciona el uniforme, arma, zambrón, pito, linterna, etc. Sin embargo vemos que esto no solamente constituye lo que es la higiene y seguridad del empleado en el puesto de trabajo

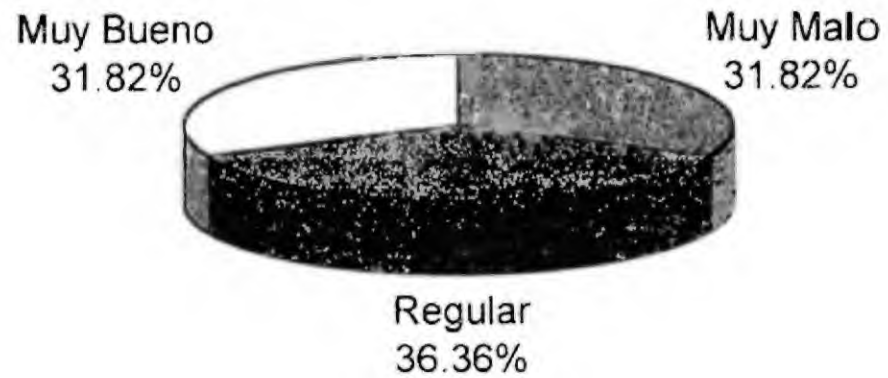
Existe un 31.82% que se sienten insatisfechos con las políticas de prevención que se dan en la compañía en relación a las enfermedades ocupacionales y condiciones de seguridad e higiene en el trabajo. Es responsabilidad de la organización proteger la integridad física y mental de los empleados, a fin de obtener

una fuerza laboral en la que no se presenten enfermedades profesionales. También la empresa deberá eliminar las condiciones inseguras del personal y capacitarlos sobre la prevención de accidentes de trabajo.

Un 31.82% manifiesta una actitud aceptable o de conformidad en esta área. Esto puede deberse a que en general desconocen las medidas de seguridad e higiene que debe seguirse en un trabajo tan riesgoso como éste.

Gráfico N. 7

## Higiene y Seguridad en el Trabajo



Fuente: En base al cuadro 11

**Cuadro No.13**  
**Comunicación**

<b>Sub-áreas</b>	<b>Tendencias de las Respuestas</b>	<b>Porcentajes %</b>
<b>Instrucciones Claras y Precisas</b>  <b>Comunicación entre el Personal</b>	<b>Muy Malo/ Malo</b>	<b>11.36</b>
	<b>Regular</b>	<b>52.27</b>
	<b>Bueno/ Muy Bueno</b>	<b>36.36</b>

**Fuente:** Confeccionado por la autora en base a las encuestas aplicadas a los agentes de Seguridad de Panama Security S.A.

Existe un 52.27% que está de acuerdo con la forma en que las políticas y reglas de la compañía son comunicadas. Consideran que las instrucciones claras y precisas y que permiten que todo el personal esté claro sobre lo que debe hacer en su rutina diaria. Vemos que en este tipo de empresas la comunicación es más bien descendente, en forma de órdenes que no pueden ser cuestionadas y por tanto deben cumplirse.

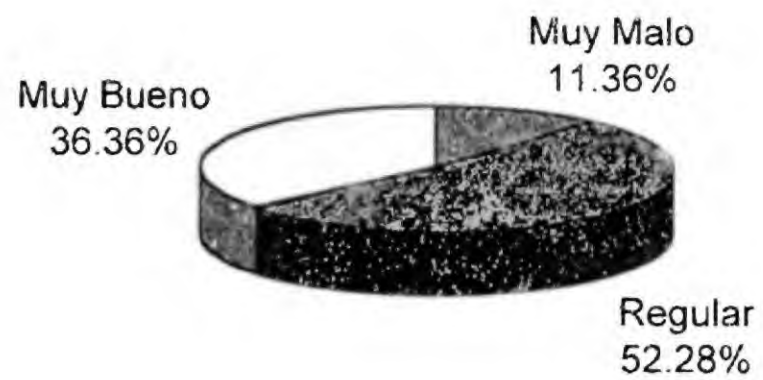
Un 36.36% consideran bueno el sistema de comunicación que se practica, mientras que un 11.36% manifiesta descontento con este factor. Este descontento, puede deberse a que interferencias que se dan en la comunicación., ya sea porque no

mensajes son dados sin la debida planificación objetiva o porque los mensajes no son dados claramente al personal. En este sentido, le corresponderá a la organización promover en sus trabajadores la comunicación ascendente de forma tal que los empleados puedan manifestar sus inquietudes y quejas al superior inmediato. También deberá, capacitar al nivel de supervisión para que desarrolle las habilidades de la comunicación.

Esto permite que todos estén claros en las políticas y reglas de la compañía; logrando un mejor desenvolvimiento del individuo en la organización. El empleado se sentirá más satisfecho y la compañía se asegurará de ofrecer un mejor servicio.

Gráfico N. 8

## Comunicación



Fuente: En base al cuadro 12

**Cuadro No. 14**  
**Programas de Capacitación**

<b>Sub-áreas</b>	<b>Tendencias de las Respuestas</b>	<b>Porcentajes %</b>
<b>Necesidades de Capacitación</b>	<b>Muy Malo/ Malo</b>	<b>13.64</b>
	<b>Regular</b>	<b>34.09</b>
<b>Actualización y Desempeño</b>	<b>Bueno / Muy Bueno</b>	<b>52.27</b>

**Fuente:** Confeccionado por la autora en base a las encuestas aplicadas a los agentes de Seguridad de Panama Security S.A.

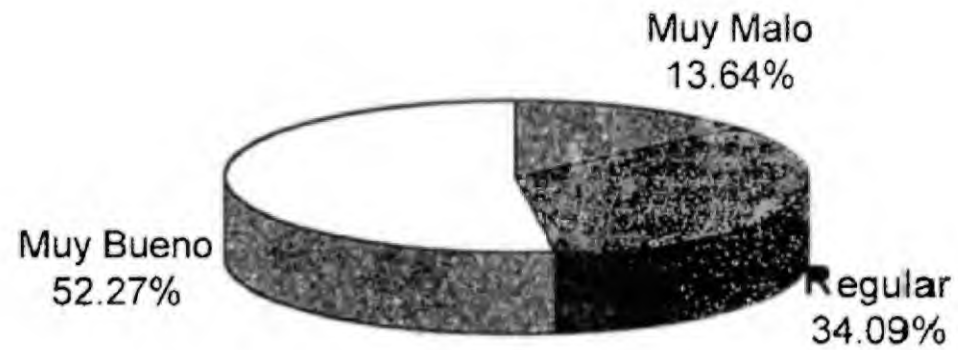
Un 52.27% considera que es bueno el adiestramiento que se les da en los conocimientos y destrezas que requiere el puesto. Esto asegura un sentimiento de pertenencia a la organización y por ende un mejor desempeño laboral.

Un 34.09% está conforme con el programa de capacitación que se les brinda. Mientras que un 13.64% manifiesta que los programas de capacitación que ofrece la compañía no llenan las expectativas para lograr un mejor rendimiento en el trabajo, ya que debe capacitarseles más en los conocimientos y destrezas necesarias para desarrollar las labores propias del puesto, antes de iniciar a laborar. Por otra parte, consideran que es necesario realizar programas de capacitación periódicas que

permitan actualizarse con técnicas modernas que les permitan tanto proteger sus vidas durante la realización de su trabajo y ofrecer un mejor servicio.

Gráfico N. 9

## Programas de Capacitación



Fuente: En base al cuadro 13

Cuadro No. 15

## Supervisión

Sub-áreas	Tendencias de las Respuestas	Porcentajes %
Apoyo del Supervisor	Muy Malo/Malo	11.36
	Regular	27.27
Liderazgo	Bueno/ Muy Bueno	61.36

Fuente: Confeccionado por la autora en base a las encuestas aplicadas a los agentes de Seguridad de Panama Security S.A.

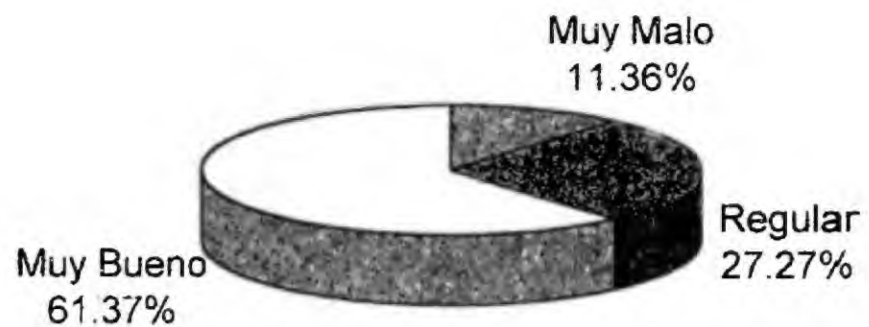
Las respuestas obtenidas en este factor revelan que un 61.36% de los empleados están de acuerdo con la supervisión que se les brinda, ya que las rondas de supervisión se hacen frecuentemente, con el fin de asegurarse de que se está cumpliendo con la realización de su trabajo y de lo contrario se les hace un reporte, con el cual se les sanciona incluso hasta con el despido. Este es el caso de los agentes que son sorprendidos durmiendo en el puesto de trabajo y descuidando el

servicio de vigilancia que ofrece la compañía a su cliente. Es importante señalar el hecho de que la gerencia sigue más la teoría X del Doctor **Douglas Mc Gregor**, en la cual no se les brinda a sus empleados suficiente autonomía en la realización de su trabajo, ya que estos en general se consideran como flojos, irresponsables y poco ambiciosos. En este sentido, la gerencia considera que es necesario presionarlos para que realicen su trabajo. Esta práctica, no reconoce la capacidad del empleado de ser responsable y autónomo para realizar su trabajo y tampoco toma en consideración las opiniones que tiene el empleado en relación al trabajo que realiza, por lo que es probable que lleve al empleado a mostrar poca motivación en la realización de su trabajo. Resulta importante destacar el hecho de que el utilizar la autoridad del superior, como una forma de motivar al personal, constituye una presión para el trabajador. En este sentido, vemos que esta es una práctica, que aunque muy utilizada por este tipo de compañías, resulta negativa, ya que muchas veces el ser humano trabaja para ganar dinero, por lo tanto lo que corresponde es impulsarle a trabajar. Con esto no queremos decir que el empleado no tendrá que acatar las reglas que aseguran un buen desempeño, sino más bien es contraproducente mantenerlo bajo un sistema marginal de reglas. Esto último desmotiva al empleado, llevándole a la deslealtad, negligencia, insubordinación o incluso prácticas delictivas tales como el robo de las propiedades de la empresa.

Un 27.27% se mantiene en una posición neutral o de conformidad con la supervisión que se le brinda. Esto se debe a que consideran que la supervisión favorece la realización de su trabajo, ya que las órdenes deben ser acatadas por el

Gráfico N. 10

## Supervisión



Fuente: En base al cuadro 14

personal subalterno, sin embargo al ejercer el supervisor un excesivo control, para realizar el trabajo de acuerdo a lo planeado el empleado puede sentir reprimidos ya que su estabilidad laboral puede verse afectada. Consideramos que la responsabilidad del supervisor es estimular a su personal para que éste realice un buen trabajo.

Un 11.36% indica una mala supervisión, por lo que se muestran insatisfechos. Probablemente este grupo no esté muy dispuesto a aceptar estilos de supervisión autoritarios. Esto se refiere a que cada día más vemos que los empleados se encuentran poco dispuestos a tolerar un mal trato por parte de sus superiores, buscando otras empresas donde puedan desenvolverse como ellos desean. Será necesario un mayor acercamiento para con ellos para conocer sus inquietudes y aspiraciones dentro de la organización.

Lo anteriormente expuesto indica la necesidad de que los supervisores tengan conocimientos sobre los rasgos individuales de los empleados que tienen a su cargo.

### **3. Análisis Global**

En esta investigación, la etapa final consiste en proporcionar los resultados globales obtenidos de manera concentrada y así tener una mayor comprensión de los resultados.

Para la confección de la Gráfica No.11 resultados globales se procedió a sumar los porcentajes totales recopilados en el cuadro No.4.

El total de las respuestas correspondientes a este proyecto se obtuvo al multiplicar el número de participantes por el número de preguntas, como sigue:

$$22 \text{ encuestas} \times 20 \text{ preguntas} = 440 \text{ respuestas}$$

Obteniendo como base el total de respuestas recopiladas (440), procedimos a sacar los porcentajes que sirven de base para la confección de la gráfica que se presenta en la siguiente página.

<b>Clave</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Porcentajes</b>
<b>MM / M</b>	<b>80</b>	<b>18.1 %</b>
<b>R</b>	<b>152</b>	<b>34.5%</b>
<b>B / MB</b>	<b>208</b>	<b>47.3%</b>

Como podemos apreciar en esta gráfica los resultados obtenidos revelan que del total de cuatrocientos cuarenta respuestas (440), doscientos ocho (208), esto es un 47.3 %, fueron consideradas buenas, lo cual indica que los agentes de seguridad de Panama Security S.A. se sienten complacidos de formar parte de la agencia.

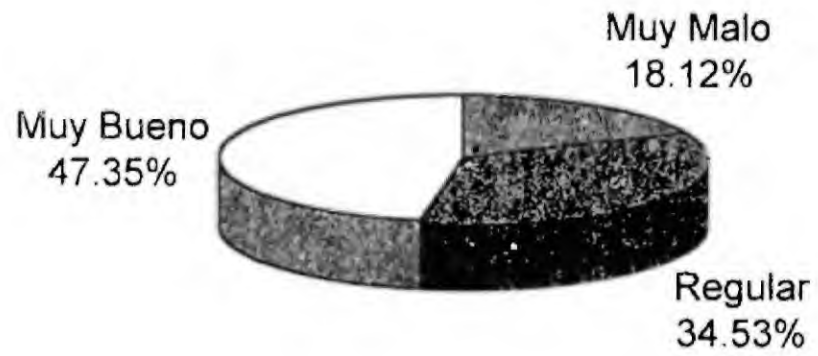
Por otra parte, tenemos que ciento cincuenta y dos (152), esto un 34.5% fueron respuestas aceptables. Esto nos revela el hecho de que este grupo se haya acostumbrado, o se sienta conforme con la forma como opera esta agencia.

Finalmente, tenemos un grupo de ochenta (80) empleados, esto un 18.1%, que manifiesta que la forma como opera la agencia es inadecuada. Sienten que no

existe relación entre su esfuerzo diario y los procedimientos que allí se aplican. Esto se debe a que piensan que sus salarios son injustos, que su trabajo es tedioso, y por lo tanto reaccionan con hostilidad o subversión abierta. Algunas veces se presentan como apáticos, y con un desempeño en el cual es notorio el hecho de que se conforman con el sólo hecho de cumplir con sus obligaciones

Gráfico N. 11

## Resultados Globales



Fuente: En base al cuadro 4

### C. PROPUESTA

El análisis de los resultados reflejó que en general los empleados de Panama Security S.A. se encuentran complacidos de trabajar en esta agencia. Sin embargo, un 34.5 % mostraron respuestas aceptables o conformes en relación a la manera como opera la empresa. Esto revela que este grupo, se haya acostumbrado o se sienta conforme con la forma en que opera esta agencia.

Finalmente, tenemos un grupo de un 18.1%, que manifiesta que la forma como opera la agencia es inadecuada. Sienten que no existe relación entre su esfuerzo diario y los procedimientos que aquí se aplican. Piensan que sus salarios son injustos, que su trabajo es tedioso y por lo tanto algunos reaccionan con hostilidad, subversión abierta; mientras que otros atentan contra las propiedades de la empresa.

Luego de un análisis integral de los resultados obtenidos en la encuesta, la observación realizada y la entrevista que sostuvimos con ellos, consideramos conveniente que en Panama Security S.A. se realicen cambios a corto plazo, a fin de mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa, sobre todo en un mercado cada vez más competitivo, producto de la globalización de los mercados. Para ello se le ofrece a la empresa un asesoramiento dirigido a facilitarle la adopción de un sistema de Reclutamiento, Selección y Contratación basado en parámetros objetivos, a fin de proveer a la empresa del personal apto y capacitado para desarrollar las funciones de vigilancia y seguridad con eficiencia y eficacia.

Además, de entrenar periódicamente al personal con técnicas dirigidas a mejorar el desarrollo de las actividades en el puesto de trabajo y Capacitar al personal de sobre Relaciones Humanas, Supervisión y Calidad, a fin de asegurar que la supervisión que se realiza al personal permita realmente mejorar el servicio que ofrece la compañía.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## CONCLUSIONES

Luego de un análisis integral de los resultados obtenidos a través de la presente investigación podemos decir lo siguiente:

1. Panamá Security S.A. es una empresa que procura ofrecer a su recurso humano los incentivos necesarios para ofrecer un servicio de vigilancia y seguridad acorde con las necesidades de sus clientes.

2. La administración de esta agencia utiliza muy de cerca, como modelo gerencial, la teoría X y Y del Doctor Douglas Mc Gregor, la cual supone un individuo irresponsable, perezoso, que rechaza el trabajo y, por tanto, requiere ser empujado. En este sentido, la organización tiende a dirigirlos y controlarlos para que realcen su trabajo.

3. Panama Security S.A. actualmente enfrenta problemas de comportamientos irregulares y bajos rendimientos en su personal, por lo que el objetivo de esta investigación fue ubicar los factores que influyen en el comportamiento de los agentes de seguridad en el lugar de trabajo, a fin de contar con alternativas o cursos de acción para solucionar este problema que afecta el servicio que la empresa ofrece a sus clientes.

4. A pesar de que no todos los factores estudiados se cumplen a plena satisfacción en el personal de Panama Security S. A, se encontró que en general, los mismos no muestran total apatía con la forma de operar de la agencia. De esta forma se deduce que los empleados están conformes con los procedimientos aplicados. Sin embargo, existe un grupo que manifiesta que no existe relación entre el esfuerzo diario y los procedimientos que allí se aplican, por lo que muestran comportamientos que influyen de forma negativa en la prestación de los servicios que ofrecen.

5. Los agentes de seguridad, en general realizan un trabajo de mucha responsabilidad y riesgo, pese a ello encontramos un porcentaje alto de empleados con baja escolaridad y en su mayoría su salario es bajo.

6. No se realiza proceso de reclutamiento y selección científico, que asegure un empleado nuevo idóneo para el puesto.

7. En general, los empleados nuevos no reciben un adecuado proceso de inducción y su capacitación inicial para desempeñar el puesto es pobre.

8. No se da de manera periódica y obligatoria la capacitación necesaria para desempeñar el puesto de trabajo que desempeña un agente de seguridad en su lugar de trabajo.

9. Se utiliza como política de supervisión, la concepción de que las órdenes no se discuten sino que se cumplen solamente.

10. La empresa realiza periódicamente pruebas de laboratorio, a fin de determinar el uso indebido de drogas como el alcohol, marihuana y cocaína; sin embargo, si el resultado de éstos es positivo, no se obliga al empleado asistir a un programa de rehabilitación.

11. En general, podemos decir que existe una alta movilidad de este personal en las diferentes agencias de seguridad, por lo que generalmente, un empleado puede haber trabajado en varias agencias.

12. Para desempeñar el cargo de Agente de Seguridad, es deseable que el empleado posea un nivel de inteligencia básica que le permita hacer frente a las situaciones nuevas que se le presenten, seguir las instrucciones o reglas establecidas, elaborar los informes diarios; distinguir situaciones sospechosas y de peligro y trabajar con precisión circunstancial.

13. Dentro de la muestra estudiada se encontró empleados con problemas personales, familiares o económicos, los cuales influyen en su desenvolvimiento en el trabajo.

14. Es necesario fortalecer la capacitación e inducción el empleado que entra a la compañía, a fin de lograr una mejor integración de éste a su puesto de trabajo y la prestación de un mejor servicio.

15. Los empleados de Panama Security S.A., por lo general doblan turnos, lo cual puede afectar el rendimiento de éstos en el lugar de trabajo.

16. La empresa no cuenta con un perfil del cargo de Agente de Seguridad; que le permita identificar las características que debe tener un agente de seguridad para ejercer adecuadamente sus funciones en el lugar de trabajo.

## RECOMENDACIONES

Como es de conocimiento nuestro, el recurso humano con que cuenta la empresa es su recurso más valioso, ya que no es sino a través de ellos que la compañía puede lograr los objetivos establecidos. Tomando en consideración este planteamiento, consideramos importante que la Gerencia trate de fortalecer sus recursos humanos para el logro exitoso de los objetivos plateados.

A continuación presentamos nuestras recomendaciones, las cuales representaran cursos de acción para canalizar la problemática presente.

1. Revisar los resultados de esta investigación para conocer de las necesidades y expectativas de los empleados, y la atención necesaria a las situaciones reflejadas; a fin de garantizar un buen servicio de vigilancia y seguridad con un personal altamente competente.

2. Estimular el interés por mantener capacitado el recurso más valioso con que cuenta la compañía, esto su recurso humano. Esto incluye capacitar periódicamente a los supervisores en técnicas modernas de supervisión y comunicación efectiva, además de capacitarles sobre técnicas modernas para ayudar al empleado nuevo a integrarse al puesto que asignado. Todo esto permitirá elevar la calidad del servicio de seguridad y vigilancia que ofrecen a sus clientes.

3. Establecer un perfil de cargo de Agente de Seguridad a fin de contar con un parámetro para el proceso de Selección de Personal nuevo.

4. Para asegurar la seguridad personal del empleado y del área a vigilar recomendamos incluir en el proceso de selección del personal nuevo de forma periódica y obligatoria, una evaluación psicológica dirigida a identificar en el aspirante aspectos como la Responsabilidad, el Sentido de la Realidad, la Impulsividad, Agresividad, Paranoísmo o Malicia; a fin de que los superiores tenga conocimiento sobre la inteligencia, la personalidad y las aptitudes, destrezas o habilidades del empleado, y por ende, puedan tener una idea de cómo puede reaccionar este ante las diferentes situaciones. Este proceso también deberá incluir obligatoriamente la prueba “ antidoping ” y la de alcoholemia. para determinar el uso de marihuana, cocaína y alcohol. Finalmente, se deberá lograr que el empleado con problemas de drogas o alcohol se integre a un programa de rehabilitación, que le permita mejorar su condición personal y por ende obtener un mejor desempeño de éste en su trabajo.

5. Seleccionar al personal nuevo, tomando en consideración, la escolaridad del mismo, ya que para ejercer este cargo el agente debe saber por lo menos leer y escribir, saber seguir instrucciones y tener la capacidad de poder relacionarse con otras personas de forma efectiva.

6. Establecer los horarios de trabajo del agente de seguridad, de forma tal que el mismo no tenga que doblar turnos, porque además de fatigar al agente, la falta de sueño puede alterara su juicio crítico y su sentido de realidad, trayendo como consecuencia que la seguridad del personal y del área vigilada se ve afectada.

7. Capacitar a los empleados nuevos sobre uso de armas, defensa personal, relaciones humanas y atención al público, seguridad integral (edificios), seguridad de personajes importantes, primeros auxilios y principios de explosivos, con el propósito de que éste cuente con las herramientas apropiadas para ejercer el cargo de agente de seguridad.

8. Promover un acercamiento de la empresa con el personal con el propósito de conocer las causas del conformismo que se observa en general entre su personal, además de la insatisfacción que se ve en las áreas de salario, cambios de lugar de trabajo, e higiene y seguridad en el trabajo

9. Brindarle al empleado la oportunidad de sugerir y hacer recomendaciones con respecto a la fijación de metas y objetivos de la organización, a aspectos relacionados al puesto que desempeña, a fin de sintiéndose participe de esto, muestre más responsabilidad y lealtad para con la agencia para la cual labora

10. Realizar estudios similares, a nivel de las instituciones del estado, quienes también tienen cuerpos de seguridad, a fin de mejorar las condiciones de trabajo y por ende lograr un mejor desenvolvimiento de éstos empleados en el puesto de trabajo.

11. Capacitar a todo el personal sobre las medidas de higiene y seguridad en el trabajo, a fin de concientizarlos sobre las medidas de seguridad que deben seguir durante la ejecución de su trabajo.

12. Realizar, a nivel de todas las Agencias de Seguridad en Panamá, una encuesta salarial, para determinar el salario que debe ganar un agente de seguridad, de acuerdo a las responsabilidades del puesto que realizan.

13. Mantener, dentro de las Agencias de Seguridad, un servicio en el cual, el Departamento de Recursos Humanos, brinde a través de personas idóneas, apoyo, orientación o consejería a los empleados con problemas económicos, personales o familiares que influyen en su desenvolvimiento en el lugar de trabajo, arriesgando muchas veces la seguridad del área que se vigila; y que otros casos poniendo en peligro su seguridad personal como es el caso de los suicidios en el puesto de trabajo, entre otros.

14. Incentivar a los empleados con aumentos de salario por cambios de posiciones jerárquicas, certificados de reconocimiento por actos de seguridad y valentía en el puesto.

15. Verificar, a nivel de todas las Agencias de Seguridad, de forma periódica, si el pago de horas extras, de seguro social, seguro de vida entre otros, se están realizando de acuerdo a lo establecido por las entidades correspondientes.

16. Exhortar a los empleados de la compañía a que continúen sus estudios académicos, a fin de elevar los niveles de escolaridad de los agentes de seguridad.

## **BIBLIOGRAFIA**

1. ARROBA, Jaime. 1990. **COMO MANEJAR LA PRESION EN EL TRABAJO**, Editorial Mc Graw -Hill, México, 276 págs
2. BAIN, David. 1987. **LA SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DE LA EMPRESA**. Editorial Mc -Graw- Hill. México. 281 págs
3. CARROLL, Herbert. 1984. **HIGIENE MENTAL. DINAMICA DELA JUSTE PSIQUICO**. Compañía Editorial Continental, S. A. 415 págs.
4. CASTILLERO José Pío 1998. **ASPECTOS DEL DERECHO LABORAL PANAMEÑO**. Panamá. 89 págs
5. CHIAVENATO, Idalberto.1990. **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS** Editorial Mc Graw-Hill, México. 540 págs.
6. DAVIS Keith y NEWSTRON, John W, **COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO**.199. Editorial Mc Graw-Hill, México. 734 págs.
7. DESSLER, Gary.1991. **ADMINISTRACION DE PERSONAL**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México, 812 págs
8. FOLQUIE Paul 1976. **DICCIONARIO DE PEDAGOGIA**. Editorial Industrias Gráficas García. España. 464 págs
9. FOURNIES, Ferdinard. 1991. **POR QUE LOS EMPLEADOS NO HACEN LO QUE SE SUPONE QUE DEBERIAN HACER Y QUE HACER PARA CONSEGUIRLO**. Mc Graw-Hill, México. 109 págs
10. FOURNES, Ferdinard,1991. **TECNICAS DE DIRECCION DE PERSONAL. COMO INSTRUIR PAR AUMENTAR EL RENDIMIENTO**. Editorial Mc Graw-Hill, México. 206 págs

11. GIBSON, Ivancevich 1990 **ORGANIZACIONES, CONDUCTA ESTRUCTURA Y PROCESO**. Editorial Mc Graw-Hill, México. 587 págs.
12. HAMPTON, David R., 1993 **ADMINISTRACIÓN**, Editorial Mc Graw-Hill., México, 791 págs
13. HARRYS, Edwards E. 1990. **INVESTIGACIÓN DE MERCADO**. Editorial Mc Graw -Hill, México. 100 págs
14. HODGETS, Richard M y ALTMA, Steven, 1981. **COMPORTAMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES**, Editorial Interamericana S.A. 451 págs
15. KREITNER, Robert y KINICKI Angelo. 1997. **COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES**. Editorial mc Graw-Hill. México 61 págs
16. MENDEZ, Carlos, 1995. **METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION**, Mc Graw-Hill
17. MILKOVICH, George, y Boudreau, John W. 1988 **DIRECCION Y ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**. Editorial Mc Graw-Hill. México 722 págs.
18. MONDY, R. Wayne y NOE Robert. 1997. **ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**. Editorial Prentice Hall. México. 663 págs.
19. PICK, Susan, y LOPEZ Ana L. 1990. **COMO INVESTIGAR EN CIENCIAS SOCIALES**. Editorial Trillas S.A. México. 160 Págs
20. REYES PONCE, Agustín. 1976. **ADMINISTRACION DE EMPRESAS. TEORIA Y PRACTICA**. Editorial Limusa. México. 247 págs

21. ROSENBAUM, Bernard L. 1990. **COMO MOTIVAR A LOS EMPLEADOS DE HOY. MODELOS MOTIVACIONALES PARA GERENTES Y SUPERVISORES.** Mc Graw-Hill, México, 213 págs
22. SARASON Irwin y SARASON Bárbara. 1986. **PSICOLOGÍA ANORMAL. LOS PROBLEMAS DE LA CONDUCTA DESADAPTADA** Editorial Trillas, S.A. México. 617 págs
23. STRAWS George, y SAYLES, Leonard. 1981. **PERSONAL. PROBLEMAS HUMANOS DE LA ORGANIZACIÓN** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. México. 619 págs.
24. SWAM William S. 1991. **COMO ESCOGER EL PERSONAL ADECUADO: UN PROGRAMA PARA HACER LA ENTREVISTA EFICAZ.** Editorial Norma. España. 244 págs.
25. WALKER, James, 1991. **MANEJO CONDUCTUAL.** Editorial El Manual Moderno S.A. 284 págs.
26. WERTHER, William B, y KEITH, Davis. 1994. **ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.** Editorial Mc Graw-Hill. México 395 págs
27. OUCHI, William, 1982. **TEORIA Z. COMO PUEDEN LAS EMPRESAS HACER FRENTE AL DESAFIO JAPONES.** Editorial Fondo Educativo Interamericano. México. 296 págs.

## TESIS

1. AGUDO, Itzel . 1993. **METODOS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS AGENCIAS DE SEGURIDAD**. Tesis Universidad de Panamá. 167 págs.

## DICCIONARIOS

1. Diccionario de la Lengua Española XIX; Editorial Calpe, S. A España, 3 12 págs
2. Diccionario de Psiquiatría. Editorial Trillas S.A. México,198 págs
3. Diccionario de Sinónimos y Antónimos Editorial Voluntad S.A. Colombia. 3 84 págs

## DOCUMENTOS OFICIALES

1. FABREGA, Jorge **CÓDIGO DE TRABAJO DE PANAMA** 15 a. Edición. Panamá, 1996. 836 págs.
2. **GACETA OFICIAL No. 21.484 de 28 de febrero de 1990** . Decreto No.65 de 9 de febrero de 1990 " Por el cual se cancelan los permisos para portar armas expedidos por las antiguas Fuerzas de Defensa y se dictan otras medidas."

Decreto No. 66 de 9 de febrero de 1990 ” Por el cual se reglamenta la expedición del Permiso para Portar Armas.

**3. GACETA OFICIAL No. 21.704 de 15 de enero de 1991. Decreto Ejecutivo**

No.1 de 2 de enero de 1991 ” Por el cual se regula el funcionamiento de la Agencias de Seguridad de Seguridad y se dictan otras disposiciones.”

**4. GACETA OFICIAL No. 21.974 de 14 de febrero de 1992. Decreto**

Ejecutivo No. 21. de 31 de enero de 1992 “ Por el cual se regula el funcionamiento de las Agencias de Seguridad Privada”

Decreto No.22 de 31 de enero de 1992. “ Por el cual se regulan las condiciones de aptitud, derechos y funciones de los vigilantes jurados de seguridad.”

**5. GACETA OFICIAL NO. 21. 659 de 6 de noviembre de 1990/n**

Ley No. 14 de 30 de octubre de 1990 ” Por la cual se desarrolla el artículo 307 de la constitución política, se modifican algunos artículos del código fiscal y se dictan otras disposiciones.”

**6. GACETA OFICIAL No. 22. 258 de 6 de abril de 1993. Decreto Ejecutivo No.**

73 de 15 de marzo de 1993 “ Por el cual se adicionan los literales H, I, Y J D al Decreto No.- 66 de 9 de febrero de 1990, por el cual se reglamenta la Expedición de los Permisos para Portar Armas y se dictan otras disposiciones”

### **ENTREVISTAS**

1. Señor Moisés Elías Estrada. Gerente General. Panama Security S.A.
2. Señor Alfredo Graell. Corredor de Seguros Compañía Internacional de Seguros.
3. Tres Agentes de diferentes Agencias Privadas de Seguridad en Panamá.
4. Ing. Arnold Miranda. Dirección General de Trabajo. Ministerio de Trabajo y Bienestar Social.
5. Lic. Carlos José George Arboleda. Asesor Legal. Panama Security S.A..
6. Lic Francisco Torm. Dirección General de Salud Ocupacional. Caja de Seguro Social.
7. Lic. Juan Villar. Coordinador. Centro Nacional de Información sobre Drogas (CENAID).

### **MANUALES Y FOLLETOS**

1. Reglamento Interno de Panama Security S.A.
2. Poliza de Responsabilidad Civil General No. 1860. Cia Internacional de Seguros S.A.

**ANEXOS**

**CAPÍTULO IX**  
**Las Cuentas Nacionales Ambientales**

**ARTICULO 49:** Es obligación del Estado valorar en términos económicos, sociales y ecológicos, el patrimonio ambiental y natural de la Nación, y establecer como cómputo complementario a las Cuentas Nacionales, el valor de dicho patrimonio. En todo proyecto que implique el uso total o parcial de recursos del Estado o que amerite un estudio de impacto ambiental es obligatorio valorar el costo-beneficio de la actividad o proyecto en cuanto al ambiente.

**ARTICULO 50:** Es función de la Contraloría General de la República, crear técnicamente la metodología de valoración del patrimonio natural y ambiental, así como de los costos económicos del deterioro y conservación del ambiente y de los recursos naturales.

**TÍTULO V**  
**DEL MEJORAMIENTO DE LAS CONDICIONES AMBIENTALES Y**  
**PROTECCIÓN A LA SALUD**

**CAPÍTULO I**  
**Salud Ambiental**

**ARTICULO 51:** El Ministerio de Salud es la autoridad encargada de normar, vigilar, controlar y sancionar todo lo relativo a garantizar la salud humana. Así mismo, desde la perspectiva de la salud ambiental coordinará con la Autoridad Nacional del Ambiente las medidas técnicas y administrativas a fin de que las alteraciones ambientales no afecten en forma directa a la salud humana.

**ARTICULO 52:** Todas las Instituciones del Sistema Institucional del Ambiente y la sociedad civil tienen la obligación de coordinar las actividades a que se refiere el artículo anterior.

**CAPÍTULO II**  
**Desechos Peligrosos y Sustancias Potencialmente Peligrosas**

**ARTICULO 53:** El Estado creará las condiciones legales y financieras para la inversión pública o privada en sistemas de tratamiento de aguas servidas con fines de reutilización, siempre que con ello no se afecte la salubridad pública, y establecerá tasas por dichos servicios.

**ARTICULO 54:** Es deber del Estado a través de la autoridad competente, controlar el manejo diferenciado de los desechos domésticos, industriales y peligrosos en todas sus etapas, comprendiendo entre éstas, las de recolección, transporte, reciclaje y disposición final.

**ARTICULO 55:** La Autoridad Nacional del Ambiente apoyará al Ministerio de Salud en la aplicación del Convenio de Basilea sobre el Control de los Movimientos Transfronterizos de los Desechos Peligrosos y su Eliminación, el Acuerdo Regional sobre Movimientos Transfronterizos de Desechos Peligrosos y cualquier otro del que la República de Panamá sea signatario en el futuro. Para estos efectos ambas instituciones establecerán un programa conjunto para que en el término de 4 años, no prorrogables estas sustancias no se encuentren, importen, distribuyan o utilicen en la República de Panamá.

**ARTICULO 56:** El Estado a través de la autoridad competente, adoptará las medidas para asegurar que las sustancias potencialmente peligrosas sean manejadas sin poner en peligro la salud humana y el ambiente para lo cual estarán sujetas a registro previo a su distribución comercial o uso. En los procesos de registro de dichas sustancias, la autoridad competente mantendrá informada a la Autoridad Nacional del Ambiente, de dicho registro, pudiendo adjudicar por medio de contratos, la administración de acuerdo con planes de estudios previos, a los municipios, gobiernos provinciales, patronatos, fundaciones y empresas privadas. El procedimiento para contratos y demás actividades serán reguladas mediante el respectivo Reglamento.

**ARTICULO 57:** La autoridad competente para el registro de sustancias potencialmente peligrosas denegará de plano el registro de una sustancia prohibida en su Estado de fabricación u origen. Corresponderá al proponente del registro, demostrar que dicha sustancia ha sido prohibida en su Estado de fabricación u origen exclusivamente debido a que las condiciones físicas o climatológicas la hacen inaplicable, pudiendo ser aplicable en Panamá para lo cual debe presentar, plena prueba de su eficacia y análisis de impacto.

## **TÍTULO VI DE LOS RECURSOS NATURALES**

### **CAPÍTULO I Disposiciones Generales**

**ARTICULO 58:** Los recursos naturales son de dominio público y de interés social, sin perjuicio de los derechos legítimamente adquiridos por los particulares. Las normas sobre recursos naturales contenidas en la presente Ley tienen como objetivo incorporar el concepto de sostenibilidad y racionalidad en el aprovechamiento de los recursos naturales así como asegurar que la protección del

ambiente sea un componente permanente en la política y administración de los mismos. Corresponde a la Autoridad Nacional del Ambiente velar porque estos mandatos se cumplan para lo cual emitirá las normas técnicas y procedimientos administrativos necesarios.

**ARTICULO 59:** Las comarcas indígenas y los municipios donde se aprovechen y/o extraigan recursos naturales, tendrán el deber de contribuir a la protección y conservación de los mismos.

**ARTICULO 60:** Las concesiones para la explotación de los recursos naturales serán adjudicadas de acuerdo con la legislación vigente.

**ARTICULO 61:** Las tarifas, por el aprovechamiento y/o uso de los recursos naturales así como por los servicios técnicos que preste la Autoridad Nacional del Ambiente, serán fijados en base a los estudios científicos y económicos que así los justifiquen.

## CAPÍTULO II

### De las Áreas Protegidas y la Diversidad Biológica

**ARTICULO 62:** Créase el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, en lo sucesivo **SINAP**, el cual será conformado por todas las áreas protegidas legalmente establecidas por leyes, decretos, resoluciones o acuerdos municipales y las que se establezcan en el futuro. Las áreas protegidas en tierras del Estado serán reguladas por la Autoridad Nacional del Ambiente, pudiendo adjudicar por medio de concesiones por servicios, a los municipios, gobiernos provinciales, patronatos, fundaciones y empresas privadas, de acuerdo con estudios técnicos previos. El procedimiento será regulado por reglamento.

La presente ley asimila a esta categoría, todas las áreas protegidas reconocidas por algún instrumento jurídico del Estado o del Municipio.

**ARTICULO 63:** El Estado apoyará preferentemente las actividades de conservación en su hábitat original de la diversidad biológica, especialmente en el caso de especies y variedades silvestres de carácter singular y complementariamente propugnará la conservación de la diversidad biológica en instalaciones fuera de su lugar de origen.

**ARTICULO 64:** El Estado estimulará la creación de áreas protegidas en terrenos privados, a través de un sistema de incentivos fiscales y mecanismos de mercado tales como los créditos canjeables por reforestación con especies nativas, derechos

de desarrollo sostenibles y los pagos por servicios de conservación de beneficios nacionales y globales.

**ARTICULO 65:** La Autoridad Nacional del Ambiente establecerá, mediante Reglamento, las tarifas a cobrar por el uso de los servicios ambientales que prestan las áreas protegidas, incluyendo los valores de amenidad.

**ARTICULO 66:** La Autoridad Nacional del Ambiente, en un período de doce meses a partir de la entrada en vigencia de la presente Ley, elaborará y ejecutará, un Plan sobre el manejo de las áreas que puedan darse en concesión según lo establezca el respectivo Reglamento.

**ARTICULO 67:** La Autoridad Nacional del Ambiente será el ente competente, con base a lo establecido en la presente Ley y su Reglamento, a normar, regular y controlar el acceso y uso de los recursos biogenéticos en general, respetando los derechos de propiedad intelectual, con excepción de la especie humana. Para cumplir con esta función desarrollará e introducirá instrumentos legales y mecanismos económicos. El otorgamiento de derechos para el aprovechamiento de los recursos naturales, no faculta a sus titulares al aprovechamiento de los recursos genéticos contenidos en ellos.

### **CAPÍTULO III** **Del Patrimonio Forestal**

**ARTICULO 68:** El inventario del Patrimonio Forestal (Bosques Naturales, Bosques Plantados y Tierras Forestales) del Estado será responsabilidad de la Autoridad Nacional del Ambiente, que los registrará y promoverá su titulación, para ejercer sobre los mismos una efectiva administración.

**ARTICULO 69:** La Autoridad Nacional del Ambiente promoverá incentivos para garantizar el aprovechamiento sostenible de los bosques naturales, el desarrollo de la industria forestal y los programas de plantaciones forestales.

**ARTICULO 70:** La tala rasa o deforestación de bosques naturales, no se considerará como elemento probatorio por la autoridad competente para solicitar el reconocimiento del derecho de posesión o titulación de tierras.

**ARTICULO 71:** Los contenidos de la Ley 1º de 3 de febrero de 1994, por la cual se establece la Legislación Forestal en la República de Panamá, y de Ley 24 de 23 de

noviembre de 1992, por medio de la cual se establecen Incentivos a la Reforestación, son complementarios a este Capítulo.

#### **CAPÍTULO IV** **Los Suelos**

**ARTICULO 72:** El uso de los suelos deberá ser compatible con su vocación y aptitud ecológica, de acuerdo con los programas de ordenamiento territorial. Los usos productivos del suelo evitarán prácticas que favorezcan la erosión, degradación o modificación de las características topográficas, con efectos ecológicos adversos.

**ARTICULO 73:** La realización de actividades públicas o privadas que por sí mismas puedan provocar degradación severa de los suelos serán sujetas a sanciones e incluirán acciones equivalentes de recuperación, las cuales serán reglamentadas por la Autoridad Nacional del Ambiente.

#### **CAPÍTULO V** **Los Recursos Hídricos**

**ARTICULO 74:** No se podrán realizar actividades que varíen el régimen, la naturaleza o la calidad de las aguas ni que alteren los cauces, sin la correspondiente autorización de la Autoridad Nacional del Ambiente en coordinación con las autoridades competentes, y en ningún caso, si con ello se violan las normas de calidad ambiental y se exceden los límites permisibles.

**ARTICULO 75:** El agua es un bien de dominio público en todos sus estados. Su conservación y uso son de interés social. Los usos de las aguas se encuentran condicionados a la disponibilidad del recurso y a las necesidades reales del objeto a que se destinan.

**ARTICULO 76:** Los usuarios que aprovechen los recursos hídricos, están obligados a realizar las obras necesarias para su conservación de conformidad con el plan de manejo ambiental y el contrato de concesión respectivo.

**ARTICULO 77:** El Estado creará programas especiales de manejo de cuencas, en las que por su nivel de deterioro o por lo estratégico de su conservación, se justifique un manejo descentralizado de los recursos hídricos provenientes de la cuenca, por las autoridades locales y usuarios.

**ARTICULO 78:** La administración, uso, mantenimiento y conservación del recurso hídrico de la Cuenca Hidrográfica del Canal de Panamá, la realizará la Autoridad del

Canal de Panamá en coordinación con la Autoridad Nacional del Ambiente en base a las estrategias políticas, y programas relacionados con el manejo sostenible de los recursos naturales en dicha Cuenca aprobados por el Consejo Nacional del Ambiente.

## **CAPÍTULO VI** **Recursos Hidrobiológicos**

**ARTICULO 79:** Constituyen recursos hidrobiológicos las especies acuáticas que habitan temporal o permanentemente en aguas marinas o continentales, en las cuales la República de Panamá ejerce jurisdicción. Corresponde a las autoridades competentes la formulación y ejecución del Plan Nacional de Ordenamiento de Recursos Hidrobiológicos, el cual será aprobado por el Consejo Nacional del Ambiente.

**ARTICULO 80:** Las autoridades competentes en coordinación con la Autoridad Nacional del Ambiente, normarán las pesquerías en base a sistemas de ordenamiento pesquero, según sea el caso, considerarán, regímenes de acceso, captura total permisible, magnitud de esfuerzo de pesca, períodos de veda, temporadas de pesca, zonas prohibidas o de reserva, entre otras, para asegurar el uso sostenible de los recursos. Igualmente, la Autoridad Nacional del Ambiente y autoridades competentes velarán por las necesarias acciones de supervisión, control y vigilancia. Su ámbito de aplicación podrá ser total, por zonas geográficas o por unidades de población.

**ARTICULO 81:** La Autoridad Nacional del Ambiente y las autoridades competentes priorizarán en sus políticas la conservación de ecosistemas marinos con niveles altos de diversidad biológica y productividad, tales como ecosistemas de arrecifes de coral, estuarios, humedales y otras zonas de reproducción y cría. Las medidas de conservación de humedales considerarán la protección de las aves acuáticas migratorias que utilizan y dependen de estos ecosistemas.

## **CAPÍTULO VII** **Recursos Minerales**

**ARTICULO 82:** El aprovechamiento de los recursos minerales se rigen por las leyes y normas vigentes. La Autoridad Nacional del Ambiente en coordinación con las autoridades competentes será la responsable de normar lo relativo a los impactos ambientales generados por dicha actividad y a supervisar los Programas de Adecuación y Manejo Ambiental.

**ARTICULO 83:** El titular de la actividad minero-metalúrgica, es responsable por las emisiones, vertimientos y desechos que se produzcan como resultado de los procesos efectuados en sus instalaciones.

**ARTICULO 84:** Los Programas de Adecuación y Manejo Ambiental como resultado de las evaluaciones de impacto ambiental o auditorías ambientales para los proyectos mineros, deberán ser aprobados por la Autoridad Nacional del Ambiente en coordinación con la Dirección de Recursos Minerales del Ministerio de Comercio e Industria. El seguimiento y control lo harán conjuntamente.

### **CAPÍTULO VIII** **Recursos Energéticos**

**ARTICULO 85:** La política y el desarrollo de actividades de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica la establecerá la Comisión de Política Energética en coordinación con la Autoridad Nacional del Ambiente en lo relativo al impacto al ambiente y a los recursos naturales.

**ARTICULO 86:** El Estado promoverá y priorizará los proyectos energéticos no contaminantes, a partir del uso de tecnologías limpias y energéticamente eficientes.

**ARTICULO 87:** El desarrollo de las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos se rigen por las leyes vigentes. La Autoridad Nacional del Ambiente en coordinación con la Dirección General de Hidrocarburos del Ministerio de Comercio e Industrias y el Ministerio de Salud normará las medidas relativas a prevenir y controlar la contaminación, incluyéndose, entre otras, las destinadas a evitar los impactos negativos, de acuerdo a lo establecido en la correspondiente evaluación de impacto ambiental.

### **CAPÍTULO IX** **Recursos Costero-Marinos y Humedales**

**ARTICULO 88:** Los recursos costero-marinos constituyen patrimonio nacional, su aprovechamiento, manejo y conservación están sujetos a las disposiciones que para tal efecto emitan las autoridades competentes en coordinación con la Autoridad Nacional del Ambiente. Los arrecifes coralinos y sus zonas adyacentes por su condición de fragilidad serán utilizados exclusivamente con fines de investigación y observación o como medio de subsistencia de las comunidades aledañas a los mismos.

## **TÍTULO VII** **DE LA RESPONSABILIDAD AMBIENTAL**

### **CAPÍTULO I** **Obligaciones**

**ARTICULO 89:** Toda persona natural o jurídica está en la obligación de prevenir el daño y controlar la contaminación ambiental.

**ARTICULO 90:** La contaminación producida con infracción de los límites permisibles, o de las normas, procesos y mecanismos de prevención, control, seguimiento, evaluación, mitigación, y reparación, establecidos en la presente Ley y demás normas legales vigentes, acarrearán responsabilidad civil, administrativa o penal, según sea el caso.

**ARTICULO 91:** El que mediante el uso o aprovechamiento de un recurso o por el ejercicio de una actividad produzca daño al ambiente, está obligado a reparar el daño causado, aplicar las medidas de prevención y mitigación, y asumir los costos correspondientes.

**ARTICULO 92:** Toda persona natural o jurídica que emita, vierta, disponga o descargue sustancias o desechos que afecten o puedan afectar la salud humana, ponga en riesgo o cause un daño al ambiente, afecte o pueda afectar los procesos ecológicos esenciales o la calidad de vida de la población, tendrá responsabilidad objetiva por los daños que tales acciones causen.

**ARTICULO 93:** Los generadores de desechos peligrosos, incluyendo los radioactivos, tienen responsabilidad solidaria con los encargados de su transporte y manejo, por los daños derivados de su manipulación en todas sus etapas, incluyendo los que ocurran durante o después de su disposición final. Los encargados del manejo sólo son responsables por los daños producidos en la etapa en la cual intervengan. Esta responsabilidad se extiende al tránsito de navíos por el Canal de Panamá, a la operación del mismo, a la zona libre y a todas las zonas francas de producción para la exportación.

**ARTICULO 94:** La responsabilidad administrativa, es independiente de la responsabilidad civil por daños al ambiente y de la penal que pudiere derivarse de los hechos punibles o perseguibles. Se reconocen los intereses colectivos y difusos para legitimar activamente a cualquier ciudadano u organismo civil, en los procesos administrativos, civiles y penales por daños al ambiente.

## **CAPITULO II**

### **De las Infracciones Administrativas**

**ARTICULO 95:** La violación a las normas contempladas en la presente Ley constituye infracción administrativa, y será sancionada por la Autoridad Nacional del Ambiente o la autoridad competente, de conformidad con lo dispuesto en la presente

Ley y las disposiciones reglamentarias. La sanción deberá incluir el costo de limpieza, mitigación o resarcimiento, y en ningún caso excederá tres veces el valor del daño causado.

**ARTICULO 96:** Los ciudadanos, individualmente o asociados legalmente, que denuncien un delito o infracción ambiental, recibirán los mismos incentivos contemplados en la Legislación Fiscal para los casos de contrabando y los demás que determinen los reglamentos de la presente Ley.

### **CAPÍTULO III** **De la Acción Civil**

**ARTICULO 97:** Los informes elaborados por personas idóneas de la Autoridad Nacional del Ambiente, la Contraloría General de la República o la autoridad competente constituyen prueba pericial y dan fe pública.

**ARTICULO 98:** Las acciones judiciales propuestas por el Estado, los municipios, las organizaciones no gubernamentales y los particulares que tengan por objeto la defensa del derecho a un ambiente sano, se tramitarán conforme el procedimiento sumario y no ocasionarán costas judiciales, salvo en casos de demandas temerarias.

**ARTICULO 99:** La acción civil ambiental tendrá por objeto restaurar el ambiente afectado o la indemnización por el daño causado.

**ARTICULO 100:** Las acciones ambientales civiles prescriben a los diez años de la realización o conocimiento del daño.

## **TITULO VIII** **DE LA INVESTIGACIÓN DEL DELITO ECOLÓGICO**

### **CAPÍTULO I** **Instrucción del Sumario**

**ARTICULO 101:** El Ministerio Público es el encargado de iniciar, investigar y practicar las pruebas que permitan descubrir el culpable o culpables.

**ARTICULO 102:** El proceso de instrucción sumarial lo practicará el Ministerio Público de conformidad con lo establecido en el Título II - Capítulos I, II, III, IV, V, VI, VII y IX del Código Judicial.

**CAPÍTULO II**  
**De los Agentes del Ministerio Público**

**ARTICULO 103:** Adiciónese el Artículo 352 a. al Código Judicial. Créase el cargo de Fiscal Superior del Ambiente quién, además de las funciones establecidas para los Fiscales Superiores en el Código Judicial, tendrá las siguientes atribuciones especiales:

- a) Practicar todas las diligencias necesarias para el esclarecimiento de los delitos contra el ambiente, cuando por cualquier circunstancia sean afectados los Recursos Naturales y el Ambiente.
- b) Indagar a los sindicados y practicar las pruebas necesarias para el esclarecimiento del hecho punible.
- c) Colaborar estrechamente con la Autoridad Nacional del Ambiente.
- d) Ejercer todas las acciones necesarias y convenientes a fin de descubrir los actos ilícitos contra un ambiente sano y libre de contaminaciones.

Créase una Fiscalía Superior del Ambiente con sede en la provincia de Panamá, 2 Fiscalías de Circuito con sede en la provincia de Panamá, una Fiscalía de Circuito para las provincias centrales con sede en Penonomé, y una Fiscalía de Circuito para las provincias de Chiriquí y Bocas del Toro, con sede en la ciudad de David, a quienes corresponderá la investigación de los delitos ambientales.

**TITULO IX**  
**ÓRGANO JUDICIAL**  
**CAPITULO I**

**ARTICULO 104:** En el Primer Circuito Judicial de Panamá habrá un Juez de Circuito Penal que conocerá de todos los casos ambientales que instruya el Ministerio Público y un Juez de Circuito Civil que conocerá de la responsabilidad ambiental y de las demás funciones que para estos cargos establece el Código Judicial.

**ARTICULO 105:** Para ser Juez de Circuito se requiere cumplir con los mismos requisitos establecidos en el Código Judicial.

**TITULO TRANSITORIO**

**CAPÍTULO ÚNICO**

**ARTICULO 106:** Hasta que las Comisiones Ambientales Provinciales sean establecidas, sus funciones serán asumidas por la Autoridad Nacional del Ambiente. La Autoridad Nacional del Ambiente tiene 180 días a partir de la promulgación de esta ley para constituir las Juntas.

**ARTICULO 107:** Se autoriza al Órgano Ejecutivo para que, por conducto del Ministerio de Hacienda y Tesoro, del Ministerio de Planificación y Política Económica, se traspasen a la Autoridad Nacional del Ambiente, todos los bienes muebles e inmuebles que actualmente posee el Instituto Nacional de Recursos Naturales Renovables.

**ARTICULO 108:** Son complementarias a la presente Ley, las siguientes disposiciones legales: Ley 1 de 3 de febrero de 1994 " por la cual se establece la Legislación Forestal de la República de Panamá, y se dictan otras disposiciones"; Ley 24 de 7 de junio de 1995 " por la cual se establece la legislación de vida silvestre de la República de Panamá"; Ley 24 de 23 de noviembre de 1992 " por la cual se establecen incentivos y reglamenta la actividad de reforestación en la República de Panamá" ; Ley 30 de 30 de diciembre de 1994, " por la cual se reforma el artículo 7 de la Ley 1 de 3 de febrero de 1994" (Estudios de Impacto Ambiental); Decreto Ley 35 de 22 de septiembre de 1966, " por el cual se reglamenta el uso de las aguas".

**ARTICULO 109:** La presente Ley deroga en todas sus partes la Ley 21 de 16 de diciembre de 1986, el Decreto Ejecutivo N°29 de 3 de agosto de 1983, Decreto Ejecutivo N°43 de 29 de noviembre de 1983, y Decreto Ejecutivo N°31 de 12 de agosto de 1985.

## ANEXO

### CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LA REPÚBLICA DE PANAMÁ DE 1972

#### RÉGIMEN ECOLÓGICO

**ARTICULO 114:** Es deber fundamental del Estado garantizar que la población viva en un ambiente sano y libre de contaminación, en donde el aire, el agua y los alimentos satisfagan los requerimientos del desarrollo adecuado de la vida humana.

**ARTICULO 115:** El Estado y todos los habitantes del territorio nacional tienen el deber de propiciar un desarrollo social y económico que prevenga la contaminación del ambiente, mantenga el equilibrio ecológico y evite la destrucción de los ecosistemas.

**ARTÍCULO 116:** El Estado reglamentará, fiscalizará y aplicará oportunamente las medidas necesarias para garantizar que la utilización y el aprovechamiento de la fauna terrestre, fluvial y marina, así como de los bosques, tierras y aguas, se lleven a cabo racionalmente, de manera que se evite su depredación y se asegure su preservación, renovación y permanencia.

**ARTICULO 117:** La Ley reglamentará el aprovechamiento de los recursos naturales no renovables, a fin de evitar que del mismo se deriven perjuicios sociales, económicos y ambientales.

# GACETA OFICIAL

ORGANO DEL ESTADO

AÑO LXXXIX

PANAMA, R. DE P., VIERNES 14 DE FEBRERO DE 1992

Nº 21.974

## CONTENIDO

### MINISTERIO DE GOBIERNO Y JUSTICIA

#### DECRETO EJECUTIVO No. 21

(De 31 de enero de 1992)

"POR EL CUAL SE REGULA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS AGENCIAS DE SEGURIDAD PRIVADA."

### MINISTERIO DE GOBIERNO Y JUSTICIA

#### DECRETO EJECUTIVO No. 22

(De 31 de enero de 1992)

"POR EL CUAL SE REGULAN LAS CONDICIONES DE APTITUD, DERECHOS Y FUNCIONES DE LOS VIGILANTES JURADOS DE SEGURIDAD."

### MINISTERIO DE COMERCIO E INDUSTRIAS

#### DECRETO EJECUTIVO No. 4

(De 31 de enero de 1992)

"POR EL CUAL SE DICTAN MEDIDAS PARA REDUCIR LA MORTALIDAD INCIDENTAL DE TORTUGAS MARINAS EN LAS OPERACIONES DE PESCA DE CAMARONES POR ARRASTRE."

### MINISTERIO DE COMERCIO E INDUSTRIAS

#### DECRETO EJECUTIVO No. 5

(De 31 de enero de 1992)

"POR MEDIO DEL CUAL SE MODIFICA EL ARTICULO 1o. DEL DECRETO No. 12 DEL 17 DE ABRIL DE 1991."

### DIRECCION METROPOLITANA DE ASEO

#### CONTRATO No. 07-91

(De 10 de enero de 1992)

## AVISOS Y EDICTOS

### MINISTERIO DE GOBIERNO Y JUSTICIA

#### DECRETO EJECUTIVO No. 21

(De 31 de enero de 1992)

"Por el cual se regula el funcionamiento de las Agencias de Seguridad Privada."

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA  
en uso de sus facultades legales.

#### CONSIDERANDO:

Que es deber de las autoridades nacionales garantizar la vida, honra y bienes de los asociados, tarea en la cual puede colaborar la comunidad a través de esfuerzos privadas brindando protección a la vida y bienes de los nacionales y extranjeros en el territorio nacional.

Que son varios los puntos de confluencia

entre la seguridad privada y la pública. No sólo coinciden en el primer término, sino también en su pretensión última, la protección. Por eso no es de extrañar que los Estados modernos regulen de una forma u otra este campo de afinidades para hacer más eficaz y técnico el servicio que debe prestarse a la comunidad.

Que la seguridad privada tiene como filosofía el mismo principio que alienta la seguridad pública, es decir, la protección o prevención. Sin embargo, su campo propio es el mundo empresarial específico, al cual le vincula un compromiso o contrato libremente adquirido.

Que la regularización de la seguridad privada difiere de unos países a otros. En general, se puede decir que es coincidente en lo que se



# GACETA OFICIAL

## ORGANO DEL ESTADO

Fundada por el Decreto de Gabinete Nº 10 de 11 de noviembre de 1903

REINALDO GUTIERREZ VALDES

DIRECTOR

### OFICINA

Avenida Norte (Eloy Alfaro) y Calle Ja. Casa No. 3-12,  
Edificio Casa Amarilla, San Felipe, Ciudad de Panamá  
Teléfono 28-8631, Apartado Postal 2189  
Panamá 1, República de Panamá

LEYES, AVISOS, EDICTOS Y OTRAS  
PUBLICACIONES

NUMERO SUELTO: B/. 0.50

MARGARITA CEDENO B.

SUBDIRECTORA

Dirección General de Ingresos  
IMPORTE DE LAS SUSCRIPCIONES

Mínimo 6 meses en la República: B/.18.00

Un año en la República B/.36.00

En el exterior 6 meses B/.18.00, más portes  
Un año en el exterior B/.36.00, más portes

Todo pago adelantado

rellere a intervención en la concesión de licencias para el ejercicio de tal actividad.

Que las relaciones de seguridad privada con la Policía, son evidentes y muy amplias. En todos los países en que está asentada aquella, salvo raras excepciones, ha existido una progresiva conexión en muchos propósitos. No solamente por el apoyo que prestan a la Policía los Vigilantes Jurados, o porque su juramentación corresponda a la autoridad gubernativa, sino porque los puntos de intersección de actuaciones de unas y de otras son muy frecuentes. Reforzar esta colaboración siempre será buena para ambas partes. De la penetración no se pueden derivar más que beneficios mutuos.

Dado que se reguló inicialmente el funcionamiento de estas agencias por el Decreto No. 1 de 2 de enero de 1991, y desde entonces el crecimiento del sector ha sido notable, se ha visto la necesidad de normalizar de forma independiente cada uno de los aspectos que conforman esta actividad empresarial.

Por todo lo expuesto,

### DECRETA:

**ARTICULO 1o.** Sin perjuicio de las competencias que tienen atribuidas las instituciones que componen la Fuerza Pública, el presente Decreto, regula la prestación privada de los siguientes servicios y actividades:

- Vigilancia y protección de toda clase de bienes muebles o inmuebles;
- Vigilancia y protección de certámenes, ferias, convenciones o cualquier otro acto similar;
- Fabricación, desarrollo, comercialización y mantenimiento de aparatos y sistemas de seguridad, en particular mediante la instalación y mantenimiento de sistemas físicos, electrónicos, visuales, acústicos o instrumentos de vigilancia y protección y, especialmente, con la conexión a centro de recepción de alarmas;

d) Protección, conducción, traslado y multiplicación de fondos, así como de valores, caudales y joyas, otros bienes y objetos preciosos; y

e) Asesoramiento y planificación de actividades de seguridad.

**ARTICULO 2o.** Se entiende por Agencia de Seguridad a toda entidad legalmente constituida, inscrita en el registro de Empresas de Seguridad del Ministerio de Gobierno y Justicia y dedicada a todas o alguna de las actividades recogidas en el artículo anterior presente Decreto.

**ARTICULO 3o.** La petición de inscripción en el Registro, señalada en el Artículo 2o, se hará mediante solicitud en papel sellado, a través de un intermedio de abogados, indicando en ella la actividad o actividades a ejercer, el ámbito territorial de actuación, dirigida al Ministerio de Gobierno y Justicia, Dirección Institucional de Seguridad Pública o a cualquier gobierno civil provincial, el cual autorizará a la entidad antes mencionada.

La inscripción se realizará en el plazo de tres meses, en el caso de que una solicitud se haya realizado en la oficina señalada o dentro de los tres meses para el resto del país.

**ARTICULO 4o.** Los titulares de las Empresas de Seguridad, para su inscripción en el Registro correspondiente, deberán cumplir los requisitos y adjuntar la documentación que se señala a continuación:

#### 1. De carácter general:

a) Si los titulares son personas jurídicas, deberán tener la nacionalidad panameña, la capacidad de obrar y presentarán una copia autenticada de la cédula de identificación personal; y

b) Si los titulares son personas jurídicas, presentarán la certificación del Registro Público en el que deberá constar la vigencia de la sociedad, representación legal, dirección

# GACETA OFICIAL

## ORGANO DEL ESTADO

Fundada por el Decreto de Gabinete Nº 10 de 11 de noviembre de 1901

REINALDO GUTIERREZ VALDES

DIRECTOR

### OFICINA

Avenida Norte (Eloy Alfaro) y Calle 3a. Casa No. 3-12,  
Edificio Casa Amarilla, San Felipe, Ciudad de Panamá  
Teléfono 28-8631, Apartado Postal 2189  
Panamá 1, República de Panamá

LEYES, AVISOS, EDICTOS Y OTRAS  
PUBLICACIONES

NUMERO SUELTO: B/. 0.50

MARGARITA CEDENO B.

SUBDIRECTORA

Dirección General de Ingresos  
IMPORTE DE LAS SUSCRIPCIONES  
Mínimo 6 meses en la República: B/.18.00  
Un año en la República B/.36.00

En el exterior 6 meses B/.18.00, más portes  
Un año en el exterior B/.36.00, más portes

Todo pago adelantado

refiere a intervención en la concesión de licencias para el ejercicio de tal actividad.

Que las relaciones de seguridad privada con la Policía, son evidentes y muy amplias. En todos los países en que está asentada aquella, salvo raras excepciones, ha existido una progresiva conexión en muchos propósitos. No solamente por el apoyo que prestan a la Policía los Vigilantes Jurados, o porque su juramentación corresponde a la autoridad gubernativa, sino porque los puntos de intersección de actuaciones de unas y de otras son muy frecuentes. Reforzar esta colaboración siempre será buena para ambas partes. De la compenetración no se pueden derivar más que beneficios mutuos.

Dado que se reguló inicialmente el funcionamiento de estas agencias por el Decreto No. 1 de 2 de enero de 1991, y desde entonces el crecimiento del sector ha sido notable, se ha visto la necesidad de normalizar de forma independiente cada uno de los aspectos que conforman esta actividad empresarial.

Por todo lo expuesto,

### DECRETA:

**ARTICULO 1o.** - Sin perjuicio de las competencias que tienen atribuidas las Instituciones que componen la Fuerza Pública, el presente Decreto, regula la prestación privada de los siguientes servicios y actividades:

- Vigilancia y protección de toda clase de bienes muebles o inmuebles;
- Vigilancia y protección de certámenes, ferias, convenciones o cualquier otro acto similar;
- Fabricación, desarrollo, comercialización y mantenimiento de aparatos y sistemas de seguridad, en particular mediante la instalación y mantenimiento de sistemas físicos, electrónicos, visuales, acústicos o instrumentos de vigilancia y protección y, especialmente, con la conexión a centro de recepción de alarmas;

d) Protección, conducción, traslado y multiplicación de fondos, así como de valores, caudales y joyas, otros bienes y objetos preciosos; y

e) Asesoramiento y planificación de instituciones de seguridad.

**ARTICULO 2o.** - Se entiende por Agencia de Seguridad a toda entidad legalmente constituida, inscrita en el registro de Empresas de Seguridad del Ministerio de Gobierno y Justicia y dedicada a todas o alguna de las actividades recogidas en el artículo anterior del presente Decreto.

**ARTICULO 3o.** - La petición de inscripción en el Registro, señalada en el Artículo 2o., será hecha mediante solicitud en papel sellado, en el intermedio de abogados, indicando en ella la actividad o actividades a ejercer, el ámbito territorial de actuación, dirigida al Ministerio de Gobierno y Justicia, Dirección Institucional de Seguridad Pública o a cualquier gobierno civil provincial, el cual remitirá a la entidad antes mencionada.

La inscripción se realizará en el plazo de tres meses, en el caso de que una solicitud sea realizada en la oficina señalada o de tres meses para el resto del país.

**ARTICULO 4o.** - Los titulares de las Empresas de Seguridad, para su inscripción en el Registro correspondiente, deberán cumplir los siguientes requisitos y adjuntar la documentación que se señala a continuación:

#### 1. De carácter general:

a) Si los titulares son personas jurídicas, deberán tener la nacionalidad panameña, la capacidad de obrar y presentarán una autenticada de la cédula de identificación personal;

b) Si los titulares son personas jurídicas, presentarán la certificación del Registro Público en el que deberá constar la vigencia de la sociedad, representación legal, dirección

# GACETA OFICIAL

## ORGANO DEL ESTADO

Fundada por el Decreto de Gabinete Nº 10 de 11 de noviembre de 1903

REINALDO GUTIERREZ VALDES

DIRECTOR

### OFICINA

Avenida Norte (Eloy Alfaro) y Calle Ja. Casa No. 3-12,  
Edificio Casa Amarilla, San Felipe, Ciudad de Panamá  
Teléfono 28-8631, Apartado Postal 2189  
Panamá 1, República de Panamá

LEYES, AVISOS, EDICTOS Y OTRAS  
PUBLICACIONES

NUMERO SUELTO: B/. 0.50

MARGARITA CEDEÑO B.

SUBDIRECTORA

Dirección General de Ingresos  
IMPORTE DE LAS SUSCRIPCIONES

Mínimo 6 meses en la República: B/. 18.00  
Un año en la República B/. 36.00

En el exterior 6 meses B/. 18.00, más portes  
Un año en el exterior B/. 36.00, más portes

Todo pago adelantado

refiere a intervención en la concesión de licencias para el ejercicio de tal actividad.

Que las relaciones de seguridad privada con la Policía, son evidentes y muy amplias. En todos los países en que está asentada aquella, salvo raras excepciones, ha existido una progresiva conexión en muchos propósitos. No solamente por el apoyo que prestan a la Policía los Vigilantes Jurados, o porque su juramentación corresponde a la autoridad gubernativa, sino porque los puntos de intersección de actuaciones de unas y de otros son muy frecuentes. Reforzar esta colaboración siempre será buena para ambas partes. De la compenetración no se pueden derivar más que beneficios mutuos.

Dado que se reguló inicialmente el funcionamiento de estas agencias por el Decreto No. 1 de 2 de enero de 1991, y desde entonces el crecimiento del sector ha sido notable, se ha visto la necesidad de normalizar de forma independiente cada uno de los aspectos que conforman esta actividad empresarial.

Por todo lo expuesto,

### DECRETA:

**ARTICULO 1o.** Sin perjuicio de las Competencias que tienen atribuidas las instituciones que componen la Fuerza Pública, el presente Decreto, regula la prestación privada de los siguientes servicios y actividades:

- Vigilancia y protección de toda clase de bienes muebles o inmuebles;
- Vigilancia y protección de certámenes, ferias, convenciones o cualquier otro acto similar;
- Fabricación, desarrollo, comercialización y mantenimiento de aparatos y sistemas de seguridad, en particular mediante la instalación y mantenimiento de sistemas físicos, electrónicos, visuales, acústicos o instrumentos de vigilancia y protección y, especialmente, con la conexión a centro de recepción de alarmas;

d) Protección, conducción, traslado y multiplicación de fondos, así como de valores, caudales y joyas, otros bienes y objetos preciosos; y

e) Asesoramiento y planificación de instituciones de seguridad.

**ARTICULO 2o.** Se entiende por Agencia de Seguridad a toda entidad legalmente constituida, inscrita en el registro de Empresas de Seguridad del Ministerio de Gobierno y Justicia y dedicada a todas o alguna de las actividades recogidas en el artículo anterior del presente Decreto.

**ARTICULO 3o.** La petición de inscripción en el Registro, señalada en el Artículo 2o., será hecha mediante solicitud en papel sellado, en el intermedio de abogados, indicando en ella la actividad o actividades a ejercer, el ámbito territorial de actuación, dirigida al Ministerio de Gobierno y Justicia, Dirección Institucional de Seguridad Pública o en cualquier gobierno civil provincial, el cual remitirá a la entidad antes mencionada.

La inscripción se realizará en el plazo de tres meses, en el caso de que una solicitud se haya realizado en la oficina señalada o de tres meses para el resto del país.

**ARTICULO 4o.** Los titulares de las Empresas de Seguridad, para su inscripción en el Registro correspondiente, deberán cumplir los siguientes requisitos y adjuntar la documentación que se señala a continuación:

#### 1. De carácter general:

a) Si los titulares son personas jurídicas, deberán tener la nacionalidad panameña, la capacidad de obrar y presentarse con cédula auténtica de la cédula de Identidad personal; y

b) Si los titulares son personas jurídicas, deberán poseer la certificación del Registro Público en el que deberá constar la vigencia de la sociedad, representación legal, dirección

j) Poner en funcionamiento centrales de alarma sin disponer de la autorización necesaria;

k) Transmitir por negligencia, deficiente funcionamiento o falta de verificación previa de las empresas, falsas alarmas a los centros correspondientes de las Instituciones de la Fuerza Pública, no transmitir las alarmas que se registren o transmitirlas con retraso injustificado; y

l) Utilizar vehículos con luces de persecución o sistemas acústicos que proporcionen preferencia de paso o con características especiales semejantes a los que usan las instituciones de la Fuerza Pública.

**ARTICULO 27o.:** Constituyen infracciones de las normas específicas que regulan la prestación de servicios con Vigilantes Jurados de Seguridad las siguientes:

a) Desarrollar sus actividades la empresa sin tener nombrado Jefe de Seguridad o sin contar con la conformidad preceptiva, para ello, del Ministerio de Gobierno y Justicia;

b) Carecer de armería, debidamente instalada en la sede social de la empresa y sus delegaciones, con el preceptivo certificado de idoneidad;

c) La negligencia o abandono de la custodia de las armas en las correspondientes armerías, de cada una de las empresas que se dedican a la materia regulada en el presente Decreto;

d) No asignar arma concreta a cada vigilante Jurado para la prestación del servicio;

e) Utilizar para la realización de servicios específicos de Vigilantes Jurados a personal diferente del debidamente juramentado;

f) La prestación de servicios sin la debida uniformidad, armamento y demás atributos de la función de Vigilante Jurado;

g) Utilizar placa-distintivo que no sea la numerada y asignada de cada Vigilante Jurado;

h) El uso del uniforme reglamentario de los Vigilantes Jurados por personal no juramentado;

i) No hacer constar oportunamente en la documentación del Vigilante Jurado los actos relativos a la toma de posesión y cese; y

j) No promover la práctica de ejercicios periódicos de tiro por los Vigilantes Jurados.

**ARTICULO 28o.:** Son infracciones de las normas específicas que regulan la prestación de servicios por empresas dedicadas al transporte de fondos y valores las siguientes:

a) No realizar los traslados de fondos y valores de cuantía superior a doscientos mil balboas en vehículos blindados, y de cien mil

balboas cuando se trate de transportes periódicos y regulares;

b) Hacerlo sin la dotación reglamentaria de Vigilantes Jurados o sin observar las debidas garantías de seguridad y secreto en su programación e itinerario;

c) Realizar traslados de fondos y valores de cuantía superior a un millón de balboas sin efectuar en tiempo y forma la comunicación a la Policía Nacional;

d) No reunir los vehículos blindados utilizados para el transporte de fondos y valores la características técnicas exigidas; y

e) Carecer en dichos vehículos de una escopeta de repelición.

**ARTICULO 29o.:** Se consideran infracciones de las normas específicas que regulan la prestación de servicios por empresas dedicadas a la instalación de sistemas de seguridad, las siguientes:

a) La utilización sin la debida homologación del Ministerio de Gobierno y Justicia, de aparatos, equipos o instrumentos electrónicos que fabriquen o instalen; y

b) Desarrollar su actividad con personal que no posee la titulación exigida, con arreglo a la planilla aprobada.

**ARTICULO 30o.:** La Inspección de las dependencias, instalaciones, documentos y libros de registro de las empresas de seguridad se efectuará por los funcionarios de la Dirección Institucional de Seguridad Pública, estando obligadas las citadas empresas o tener a disposición de los mismos cuantos documentos o libros les requieran para llevar a cabo la función de Inspección.

Levantarán la correspondiente acta, cuando la inspección revelare la existencia de irregularidades en la actuación de la empresa o infracción de las normas vigentes, remitirán una copia del acta original y del Informe respectivo al Viceministro de Gobierno y Justicia.

Los actos deberán ser firmados, con los funcionarios, por los representantes legales o personas autorizadas de la empresa inspeccionada.

#### DISPOSICION TRANSITORIA

Todas las empresas dedicadas a la actividad de Agencias de Seguridad Privada contarán con un plazo de un año, 365 días, a partir de la promulgación del presente Decreto, para ajustarse a las disposiciones del mismo.

#### DISPOSICION DEROGATORIA

A la entrada en vigor del presente Decreto quedan derogadas cuantas disposiciones del Igual o Inferior rango se opongan a

expulsado en la misma.

El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente de su publicación en la Gaceta Oficial del Estado.

#### COMUNIQUESE Y CUMPLASE

**GUILERMO ENDARA GALIMANY**

Presidente de la República

**JUAN B. CHEVALIER**

Ministro de Gobierno y Justicia

Copia de su original  
Dirección de Asesoría Legal

#### MINISTERIO DE GOBIERNO Y JUSTICIA

#### DECRETO EJECUTIVO No. 22

(De 31 de enero de 1992)

que regulan las condiciones de aptitud, derechos y funciones de los Vigilantes Jurados de Seguridad.

#### EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

en uso de sus facultades legales.

#### DECRETA:

**ARTICULO 1º** Los que aspiren a ser nombrados Vigilantes Jurados de Seguridad, habrán de reunir las siguientes condiciones:

Poseer nacionalidad panameña;  
Ser mayor de 18 años y no exceder de 50 años;  
Los candidatos que hayan pertenecido alguna de las Instituciones que conforman la Fuerza Pública, la limitación de edad se eleva a 55 años;

Poseer la aptitud física y mental necesaria para el desempeño de su cometido, certificado por un médico de la localidad;

Tener buena conducta, careciendo de antecedentes penales;

Poseer estudios primarios; y

No haber sido expulsado de ningún centro, organismo o Institución del Estado, por la comisión de un delito común o falta grave administrativa.

El cargo de Vigilante Jurado, será incompatible con la situación de actividad en la Fuerza Pública.

**ARTICULO 2º** Las personas interesadas, elevarán la solicitud de nombramiento al Ministerio de Gobierno y Justicia, en ejemplar duplicado, que se presentará en la Dirección Institucional de Seguridad Pública acompañado, para cada uno de los Vigilantes Jurados cuyo nombramiento se interese, los documentos siguientes:

Fotocopia autenticada de cédula de identidad personal;

Certificado médico, acreditativo de no padecer enfermedades infectocontagiosas,

ni drogadependencias, así como limitación física que impida el ejercicio del oficio que se pretende desarrollar;

c) Tres fotografías tamaño carnet;

d) Historial policivo y certificación de solvencia moral;

e) Declaración jurada, de no haber sido expulsado de ningún organismo público de acuerdo con el literal (f), del artículo 1º del presente Decreto y de conservación de la nacionalidad panameña;

f) Certificado de estudios primarios; y

g) Cualquiera otro documento que demuestre circunstancias o aptitudes y puedan suponer méritos para el desempeño de esta función.

**ARTICULO 3º** Los que aspiren a ser nombrados Vigilantes Jurados, deberán acreditar, en examen pública realizado en el centro que se determine por el Ministerio de Gobierno y Justicia, poseer los conocimientos suficientes en:

a) El manejo, mantenimiento y administración de las armas que en el servicio puedan necesitar; y

b) La normativa legal que regule su función, sus derechos y sus obligaciones.

El examen, arriba señalado, se realizará con la frecuencia necesaria para satisfacer las necesidades del mercado o por lo menos, una vez al mes.

**ARTICULO 4º**: A la vista de los resultados obtenidos en la prueba de suficiencia, y presentados por la empresa de seguridad privada en la que obtengan su primer empleo, prestarán juramento ante el Viceministro de Gobierno y Justicia o al funcionario en quien dicha autoridad delegue, jurando cumplir correcta y fielmente los deberes del cargo, y defender los intereses puestos bajo su custodia en bien del orden público y de Panamá. De todo lo cual se levantará el acta acreditativa, procediéndose en el plazo máximo de quince (15) días a la expedición del correspondiente título-nombramiento y su entrega al interesado, así como a la placa-insignia reglamentaria que se entregará a la empresa que lo representa.

**ARTICULO 5º** Si la resolución de la solicitud de nombramiento de Vigilante Jurado de Seguridad, fuese denegada por no superar lo establecido en el artículo 3º de este Decreto, los interesados no podrán formular nueva propuesta de solicitud, hasta transcurridos tres (3) meses de la denegación.

**ARTICULO 6º** Una vez juramentado, en el plazo de quince (15) días o menos, después de su contratación, tomarán posesión de su cargo ante el Jefe de Seguridad de la empresa o el Jefe de Personal, quien extenderá

la diligencia correspondiente, la que remitirá a la Dirección Institucional de Seguridad Pública.

**ARTICULO 7º:** Una vez acreditada la toma de posesión del Vigilante Jurado, ante la Oficina de Registro de la Dirección Institucional de Seguridad Pública, el título nomenclatorial servirá de credencial del cargo y deberá acompañarle junta a la placa-insignia en todo momento estando de servicio.

Estos requisitos no excluyen de la obligación de la empresa de seguridad de mantener permanentemente instruido a su personal juramentado en sus derechos, deberes y responsabilidades, en las funciones de su cargo. En el mismo título se hará constar por diligencia, la baja en el servicio de la empresa, de la que se dará puntual cuenta a la Dirección Institucional de Seguridad Pública y en su caso la nueva toma de posesión en otra entidad.

**ARTICULO 8º:** Para el mantenimiento de las mejores condiciones del Vigilante Jurado, deberá efectuar un mínimo de dos (2) ejercicios anuales de tiro.

**ARTICULO 9º:** Las empresas y entidades que tengan en su planilla Vigilantes Jurados de Seguridad, promoverán la más perfecta condición física de los mismo, en orden a la mejor prestación de sus servicios, procurando su entrenamiento en las técnicas de defensa personal.

**ARTICULO 10º:** Las regulaciones de la función de los Vigilantes Jurados serán las siguientes:

1) Los Vigilantes Jurados prestarán servicio de uniforme, requisito sin el cual no tendrán el carácter del cargo;

2) La labor del Vigilante Jurado, se realizará siempre dentro del local comercial a de las instalaciones contratadas, y sólo podrá abandonarla, si fuese que persiguiere a un delincuente, que dentro de su área de trabajo, haya sido sorprendido "in fraganti" y se de a la fuga;

3) Sin perjuicio de lo que dispone este Decreto, si el servicio del Vigilante Jurado, fuese en área al aire libre, éstos irán siempre uniformados y con su armamento reglamentario. Si se considerase necesario, por razones de seguridad, este tipo de servicio habrá de prestarse como mínima por parejas, y debidamente conectados por radio-comunicador con el centro de control de la empresa; y

4) Los Vigilantes Jurados, llevarán también los atributos de su cargo y armas, en la custodia de transporte de fondos, valores y objetos preciosos, en la entidad en que presten sus servicios.

**ARTICULO 11º:** El uniforme de los Vigilantes Jurados de Seguridad, constará de pantalón,

camisa, zapatas negras, cinturón negro de cinco centímetros de ancho con capacidad para un máximo de quince (15) cartuchos y funda negra para el revólver ableta. En los meses lluviosos del año, contarán con su respectiva chaleca impermeable. En ningún caso, el uniforme guardará semejanza o podrá originar confusión con las del personal de las instituciones de la Fuerza Pública o del de otras empresas dedicadas a la misma actividad ni portar ningún tipo de emblema de carácter militar.

En el brazo izquierdo a la altura del hombro de la camisa y del chaleco impermeable, llevarán el escudo-emblema de la empresa a la que pertenezca el portador del mismo.

**ARTICULO 12º:** El distintivo del Vigilante Jurado de Seguridad consistirá en una placa ovalada de siete (7) centímetros de largo por cinco (5) centímetros de ancho, en fondo rojo, con perfil exterior dorado y con las letras doradas V.J. en relieve. Dicha distintivo irá colocado en el lado izquierdo del pecho encima del bolsillo superior de la camisa.

**ARTICULO 13º:** El uso y administración del arma será como sigue:

1) Como norma general, el arma reglamentaria para el ejercicio de la función de Vigilante Jurado de Seguridad será la señalada en el puntado de este artículo. A propuesta de la empresa, la Dirección Institucional de Seguridad Pública, establecerá el arma de fuego, corta o larga, que los Vigilantes Jurados portarán en el ejercicio de su cargo, según la índole del servicio a prestar;

2) El arma corta reglamentaria será el revólver calibre 38, de cuatro pulgadas. Cuando de conformidad con el número anterior, se utilicen en el servicio armas largas, será reglamentaria la escopeta de repetición de calibre 12;

El Vigilante Jurado de Seguridad llevará obligatoriamente una manguera de caucha farrada de cuero de 50 centímetros de longitud y grilletas para la mayor seguridad de sus intervenciones;

3) Los Vigilantes Jurados, una vez prestado juramento, solicitarán por conducta de su empresa, licencia de uso de armas y para su expedición se atenderán a lo dispuesto en la legislación vigente. Dicha licencia deberá ser siempre portada por el titular de la misma acompañando a su título credencial;

4) Las armas se adquirirán por las empresas y serán de su propiedad, siendo entregadas recogidas a los Vigilantes Jurados al principio y fin del servicio. Debiendo estar en tanto no se usen, en armerías que reúnan las suficientes condiciones de seguridad a juicio de la Dirección Institucional de Seguridad Pública.

En ningún caso, el Vigilante Jurado podrá ser portador del arma que tenga asignada fuera de las horas de prestación de su servicio, siendo responsables del cumplimiento de esta obligación las empresas o entidades de las que dependan.

No obstante, lo establecido en el párrafo anterior, cuando el Vigilante Jurado deba desplazarse con objeto de realizar suplencias, servicios especiales, relevos o prácticas de tipo reglamentarias, podrá, mediante autorización de las empresas o entidades de las que dependa, portar el arma y vestir el uniforme al efectuar el desplazamiento. Dicha autorización deberá estar extendida por escrito y firmada por el Jefe de Seguridad de la empresa o persona responsable de la misma, haciendo constar las puntas de origen y destino, la fecha y el tiempo de vigencia de la misma, que no podrá exceder de veinticuatro (24) horas; y

) El permiso para portar armas, deberá ser otorgado por el Vigilante Jurado, junto con el arma asignada reglamentaria.

**ARTICULO 14º:** Los Vigilantes Jurados dependerán, en cuanto al servicio, del Jefe de Seguridad de la empresa que contrata la seguridad, y en su defecto, del Director Gerente, Administrador o Jefe de personal, a quienes recibirán, con exclusividad las instrucciones pertinentes para la práctica del servicio.

En cuanto a sus condiciones de trabajo, salarios y percepciones a cargo de la empresa, se establecerán de acuerdo con las normas laborales vigentes.

**ARTICULO 15º:** La empresa en la que presten sus servicios, está obligada a dar cuenta a la Dirección Institucional de Seguridad Pública de las altas y bajas de los Vigilantes Jurados, en pronta se produzcan.

**ARTICULO 16º:** Los Vigilantes Jurados causarán baja definitiva por las siguientes motivaciones:

- a) A petición propia;
- b) Por haber sido condenado por una sentencia judicial; y
- c) Por pérdida de la condición de Vigilante Jurado, en virtud de Resolución de la Dirección Institucional de Seguridad Pública, del Ministerio de Gobierno y Justicia, previo expediente disciplinario que se abrirá de oficio a instancia motivada de la empresa.

**ARTICULO 17º:** Sin perjuicio de las faltas que en sus relaciones de trabajo con la empresa el Vigilante Jurado de Seguridad puede cometer, se considerará siempre como muy grave el abandono del servicio.

**ARTICULO 18º:** En los casos de baja definitiva

que suponga la pérdida de la condición de Vigilante Jurado, los mismos harán entrega de las atributos de su cargo al Jefe de Seguridad, o persona responsable, de la empresa de seguridad en la que preste sus servicios, el cual extenderá en el título nombramiento la oportuna diligencia de cese, remitiéndolo, juntamente con la placa-insignia y el permiso para portar armas, a la Dirección Institucional de Seguridad Pública, del Ministerio de Gobierno y Justicia, que lo expidió.

**ARTICULO 19º:** Para la debida uniformidad, la Dirección Institucional de Seguridad Pública será la única entidad capacitada para remitir a cada empresa los títulos y placas insignias que vayan a ser utilizadas por los Vigilantes Jurados.

**ARTICULO 20º:** Los Vigilantes Jurados, dentro de la empresa donde presten sus servicios, se dedicarán, única y exclusivamente, a la función de seguridad para la que han sido designados, no pudiendo simultanear la misma con otras misiones en la empresa.

**ARTICULO 21º:** Los Vigilantes Jurados de Seguridad, en el ejercicio de su cargo, tendrán el carácter de agentes de apoyo a la autoridad, previa solicitud de la Policía Nacional a través de la empresa donde laboran, y su misión en general será:

- a) Ejercer la vigilancia de carácter general sobre los locales y bienes de la empresa;
- b) Proteger a las personas y a las propiedades;
- c) Evitar la comisión de hechos delictivos o infracciones, obrando en consecuencia;
- d) Identificar, perseguir y aprehender a los delincuentes, colaborando a tal efecto, con la Fuerza Pública; y
- e) Efectuar el transporte de fondos o efectos cuando se le encomienda esa misión.

Su intervención en problemas laborales o sociales que pudieran surgir en el seno de la empresa cliente donde presten sus servicios, se limitará estrictamente a la protección de personas y bienes que con carácter general tienen encomendada, sin que por ningún concepto puedan intervenir en los aspectos de orden público que en las mismas se puedan presentar.

**ARTICULO 22º:** El Vigilante Jurado, al hacerse cargo de su servicio, deberá comprobar el perfecto funcionamiento de los sistemas de seguridad establecidos en la instalación a la que va a prestar seguridad y de cualquier anomalía que observen los mismos, deberá dar parte inmediata de la misma, para que sea subsanada, bien sea por el jefe del equipo de mantenimiento de la empresa, si el trabajo se prestase de esta forma, o a su superior en materia de seguridad. Las anoma-

mañas observadas se anotarán en el libro catálogo de medidas de seguridad que la empresa debe llevar, con indicación de fecha y hora en que la anotación se realice y de la misma forma se anotará la subsanación de los deficiencias por el Jefe de Seguridad o representante de la empresa.

**ARTICULO 23o.:** El transporte de fondos, valores y objetos preciosos realizados en vehículos blindados, que se realizará de acuerdo con lo dispuesto en el Decreto Ejecutivo No. 21 de 31 enero de 1992, con excepción de aquellos que sean protegidos por alguna institución perteneciente a la Fuerza Pública, se efectuará siempre por un Vigilante Jurado conductor y dos Vigilantes Jurados para la seguridad del transporte. En ningún caso, los dos Vigilantes Jurados de transporte, efectuarán la acción de mover o transportar, los sacos o efectos al mismo tiempo, debiendo siempre uno de ellos mantener atención a la seguridad, así como suficiente libertad de acción para poder actuar en caso necesario.

**ARTICULO 24o.:** Dado el servicio que prestan los Vigilantes Jurados de Seguridad, el ejercicio de sus legítimos derechos laborales y sindicales, y en especial el de huelga, habrán de atemperarse los que para tales servicios prestan las instituciones de seguridad pública y lo establecido por la legislación vigente.

**ARTICULO 25o.:** Ningun Vigilantes Jurado de Seguridad podrá prestar servicios como tal y hacer uso de su placa y uniforme sino ha sido asignado a esa posición por su respectiva empresa de seguridad privada.

#### DISPOSICION TRANSITORIA

Todas las empresas dedicadas a la actividad de Agencias de Seguridad Privada, reguladas por el Decreto No. 1 de fecha 2 de enero de 1991 y que su funcionamiento esté circunscrito a los servicios definidos por el Artículo 1o., literales a), b) y d) contarán con un plazo de un (1) año, a partir de la promulgación del presente Decreto, para ajustarse a las disposiciones del mismo.

#### DISPOSICION DEROGATORIA

A la entrada en vigor del presente Decreto quedan derogadas cuantas disposiciones del igual o inferior rango se opongan a lo preceptuado en el mismo.

El presente Decreto entrará en vigor el día siguiente de su publicación en la Gaceta Oficial de la República.

#### COMUNIQUESE Y CUMPLASE

**GUILLERMO ENDARA GALIMANY**  
Presidente de la República  
**JUAN B. CHEVALIER**  
Ministro de Gobierno y Justicia

Es fiel copia de su original  
Dirección de Asesoría Legal

#### MINISTERIO DE COMERCIO E INDUSTRIAS

#### DECRETO EJECUTIVO No. 4 (De 31 de enero de 1992)

"Por el cual se dictan medidas para reducir la mortalidad incidental de tortugas marinas en las operaciones de pesca de camarones por arrastre."

**EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA**  
en uso de sus facultades legales

#### CONSIDERANDO:

Que la pesca de camarones por medio de redes de arrastre en áreas donde es frecuente encontrar tortugas marinas en el Caribe, causa mortalidad de adultos y sub-adultos de los diferentes especies, poniendo en peligro la conservación de las poblaciones de estos reptiles marinos;

Que las tortugas marinas son organismos considerados en peligro de extinción;

Que el Gobierno de la República de Panamá es signatario de Convenio internacionales tendientes a la conservación y protección de los tortugas marinas (CITES - 1979);

#### DECRETA:

**ARTICULO PRIMERO:** Prohibir la retención de tortugas marinas capturadas incidentalmente por barcos camaroneros de pesca de arrastre en todo el país.

**ARTICULO SEGUNDO:** Exigir a todas las tripulaciones de barcos camaroneros a aplicar la práctica de la resucitación a todas aquellas tortugas marinas en estado de coma al momento de la captura, para luego ser liberados.

**ARTICULO TERCERO:** implementar un programa científico que sea confiable y comprobable para determinar las fechas y zonas donde abundan las tortugas, y evaluar las repercusiones de la pesca de camarones por arrastre en las tortugas de mar.

**ARTICULO CUARTO:** Prohibir la pesca de camarones por arrastre en las siguientes áreas:

- 1.- Dentro de los límites del Parque Nacional Marino Isla Bastimentos en la Provincia de Bocas del Toro.
- 2.- La Laguna de Chiriqui, Provincia de Bocas del Toro.
- 3.- La Comarca de San Blas a profundidades menores de 50 brazas.

**ARTICULO QUINTO:** Las violaciones a cualquiera de las disposiciones contenidas en los artículos del presente Decreto serán sancionadas de la siguiente manera.

La primera vez se suspenderá por un mes la licencia de pesca de la nave y el decomiso del producto capturado.

En caso de reincidencia, la Dirección General de Recursos Marinos podrá suspender por tres meses la licencia de pesca de la nave y el decomiso del producto capturado o la cancelación definitiva de la licencia de pesca de la nave.

**ARTICULO SEXTO:** Este Decreto empezará a regir a partir de su promulgación.

Dado en la ciudad de Panamá, a los 31 días del mes de enero de 1992.

COMUNIQUESE Y PUBLIQUESE

**GUILLERMO ENDARA GALIMANY**

Presidente de la República

**ROBERTO ALFARO**

Ministro de Comercio e Industrias

Ministerio de Comercio e Industrias

Es copia auténtica de su original

Panamá, 5 de febrero de 1992

E. de Carles

Dirección Administrativa

MINISTERIO DE COMERCIO E INDUSTRIAS

DECRETO EJECUTIVO No. 5  
(De 31 do enero de 1992)

Por medio del cual se modifica el Artículo 1o. del Decreto No. 12 del 17 de abril de 1991.\*

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA  
en uso de sus facultades legales

CONSIDERANDO:

Que el Decreto No. 12 del 17 de abril de 1991, señala que las empresas que deseen dedicarse al procesamiento, almacenamiento y comercialización de camarones y otras especies marinas en escala industrial en la Provincia de Panamá, deberán ubicar sus instalaciones dentro del área del Puerto de Vacamonte, en el Distrito de Arraiján.

Que es justificable la reubicación de estas empresas en el puerto pesquero de Vacamonte ya que fue el objetivo de su construcción.

Que la concentración de dichas empresas en Vacamonte, ofrece un mejor control de los desembarques, controles de calidad y normas higiénicas, necesarias para la protección de la industria, especialmente los mercados de exportación.

Que el 85% de la flota camarонера utiliza el Puerto de Vacamonte como base de operaciones.

Que la explotación, almacenamiento y comercialización de otras especies marinas se

encuentra diseminada a lo largo de la República de Panamá y como esta actividad no produce un rendimiento económico suficiente que amerite, se les pueda, a la fecha de este Decreto, exigir a estas compañías su traslado al Puerto Pesquero de Vacamonte.

DECRETA:

**ARTICULO PRIMERO:** Modifíquese el Artículo 1o. del Decreto 12 del 17 de abril de 1991, el cual quedará así:

**ARTICULO PRIMERO:** A partir de la vigencia de éste Decreto las empresas que deseen dedicarse al procesamiento, almacenamiento y comercialización de camarones en escala industrial en la Provincia de Panamá deberán ubicar sus instalaciones dentro del área del Puerto Pesquero de Vacamonte, en el Distrito de Arraiján.

**ARTICULO SEGUNDO:** El presente Decreto empezará a regir a partir de su promulgación en la Gaceta Oficial.

Dado en la ciudad de Panamá, a los 31 días del mes de enero de 1992.

COMUNIQUESE Y PUBLIQUESE

**GUILLERMO ENDARA GALIMANY**

Presidente de la República

**ROBERTO ALFARO**

Ministro de Comercio e Industrias

Ministerio de Comercio e Industrias

Es copia auténtica de su original

Panamá, 6 de febrero de 1992

E. de Carles

Dirección Administrativa

DIRECCION METROPOLITANA DE ASEO  
DIMA

CONTRATO No. 07-91

(De 10 de enero de 1992)

Entre los suscritos a saber: LICENCIADO LEONIDAS ARAGON, varón, panameño, mayor de edad, casado, vecino de la Ciudad de Panamá, con cédula de identidad personal No. 8-45-776, en nombre y representación de la Dirección Metropolitana de Aseo, en su carácter de Director General de la misma, debidamente autorizado por la Junta Directiva, según consta en Resolución No. 28/JD/91, correspondiente a la sesión celebrada el 14 de noviembre de 1991, por una parte, quien en adelante se llamará la DIMA y JAIME MORA, varón, panameño, mayor de edad, vecino de la Ciudad de Panamá, con cédula de identidad personal, No. 7-66-710, en su calidad de Representante Legal de la empresa representaciones de Equipos y Repuestos, S.A. Sociedad debidamente inscrita al Tomo 3248, Folio 49426 e Imagen 221, Sección de Persona Mercantil del Registro Público, por

# GACETA OFICIAL

## ORGANO DEL ESTADO

Fundada por el Decreto de Gabinete N° 10 de 11 de noviembre de 1907

REINALDO GUTIERREZ VALDES

DIRECTOR

OFICINA

Avenida Norte (Eloy Alfaro) y Calle 3a. Casa No. 3-12,  
Edificio Casa Amarillo, San Felipe, Ciudad de Panamá  
Teléfono 28-8631, Apartado Postal 2189  
Panamá 1, República de Panamá

LEYES, AVISOS, EDICTOS Y OTRAS  
PUBLICACIONES

NUMERO SUELTO: B/. 0.50

MARGARITA CEDEÑO B.

SUBDIRECTORA

Dirección General de Ingresos

IMPORTE DE LAS SUSCRIPCIONES

Mínimo 6 meses en la República: B/. 18.00

Un año en la República B/. 36.00

En el exterior 6 meses B/. 18.00, más porte aéreo

Un año en el exterior B/. 36.00, más porte aéreo

Todo pago adelantado

referente al cumplimiento de este Decreto, y a la calidad de los servicios prestados al amparo del mismo.

- b) A la Policía Técnica Judicial en lo referente a los antecedentes penales. El control de armamento y municiones lo efectuará la Policía Técnica Judicial, hasta tanto el Ministerio de Gobierno y Justicia asigne estas funciones a otra Institución.
- c) A la Dirección de Tránsito y Transporte Terrestre, en lo referente al control de tránsito de sus vehículos y al uso del equipo necesario.

**ARTICULO 4o.** La razón social o denominación comercial que adopten las agencias de seguridad privada, en ningún caso podrán ser agencias iguales o similares a la de los organismos públicos que cumplen función de vigilancia.

**ARTICULO 5o.** Las personas de servicio en las agencias a que hace referencia el presente Decreto, tendrán carácter de guardias privados, debiendo actuar siempre bajo la responsabilidad de la empresa, sin perjuicio de la acción penal a que haya lugar contra el miembro del personal de servicio, en casos de violación a la Ley.

**ARTICULO 6o.** Las agencias de seguridad privado realizarán de manera particular, o de conjunto, las siguientes actividades:

- a) **Seguridad física:** A personas naturales y a personas jurídicas, tales como bancos, organizaciones de crédito, casas de cambio, instalaciones industriales, locales comerciales, empresas agrícolas, gasolineras, aviones, residencias particulares, construcciones, edificios, condominios, hoteles, complejos comerciales y turísticos, camiones de reparto y otros.
- b) Transporte de valores: Custodia, protección, seguridad, y transporte por cualquier medio de valores, dinero, joyas, metales

preciosos, títulos valores y documentos negociables.

**ARTICULO 7o.** Las agencias de seguridad privada a que se refiere el presente Decreto para obtener la autorización de funcionamiento del Ministerio de Gobierno y Justicia deberán presentar la siguiente documentación:

- a) Solicitud en papel sellado, por Intermediario de abogado, señalando claramente la actividad que realizará la empresa.
- b) Copia del Pacto Social.
- c) Copia autenticada del permiso provisional otorgado por el Ministerio de Comercio e Industrias, con indicación precisa del domicilio de la empresa, el cual deberá estar en planta baja.
- ch) Certificación del Registro Público, donde conste, por lo menos, la vigencia de la sociedad, representación legal, directores, dignatarios, capital social, suscriptores y agente residente.
- d) El proyecto de reglamento de funcionamiento interno de la agencia.
- e) Lista con el nombre y apellido y datos generales de todos los empleados, foto, récord policivo de cada uno, direcciones y teléfonos.
- f) Certificado expedido por el auditor de la empresa en el que conste el inventario de bienes y servicios que prestan, así como de los beneficiarios económicos de la empresa. Información que podrá ser verificada en cualquier momento, mientras la misma se encuentre funcionando.
- g) Descripción y diseño del uniforme y de los emblemas que identifican a la empresa, los que en ningún caso podrán ser iguales o similares a los de la Fuerza Pública o a los de cualquier otra empresa dedicada a la misma actividad.

h) Proforma de las facturas de compra de las armas reglamentarias, las que sólo podrán ser adquiridas en el mercado local.

i) Certificación expedida por el Tesorero de la sociedad sobre el Libro de Registro de Acciones, conteniendo el nombre de todos los accionistas. Las acciones deberán ser nominativas.

j) Prueba de que el dueño y/o administrador de la agencia tiene experiencia o entrenamiento en la actividad a desarrollar.

Si la actividad se realiza como persona jurídica, los directores, dignatarios o accionistas, deberán reunir los requisitos señalados para dedicarse al comercio al por menor.

Las personas naturales deberán cumplir con los requisitos indicados en los literales a, c, d, e, f, g, h y j).

**ARTICULO 8o.:** Los miembros de la Fuerza Pública y de la Policía Técnica Judicial, no podrán por sí, ni por interpuestas personas, ser directores, dignatarios, accionistas o jefes de seguridad, ni ejercer cargos de dirección, administración o asesoramiento de las agencias de seguridad privada. Tampoco podrán ejercer su representación legal.

**ARTICULO 9o.:** Los directores, dignatarios, accionistas, jefes de seguridad y demás personal ejecutivo de las agencias deberán ser personas de probada solvencia moral y honabilidad.

**ARTICULO 10o.:** Todas las agencias de seguridad privada deberán contratar pólizas de seguro en el mercado local para proteger y analizar sus actividades, por lo menos, a los siguientes riesgos:

- a) Responsabilidad civil, por un mínimo de B/50,000.
- b) Seguro de vida para el personal.
- c) Dinero en tránsito.

**ARTICULO 11o.:** Antes del 31 de enero de cada año, las agencias a que hace referenciamiento este Decreto deberán presentar un Informe escrito al Ministerio de Gobierno y Justicia que contenga el detalle de las actividades desarrolladas en el período comprendido entre el 1o. de enero al 31 de diciembre del año anterior.

**ARTICULO 12o.:** El Ministerio de Gobierno y Justicia cancelará la autorización de funcionamiento de las agencias de seguridad privada en los siguientes casos:

- a) Por disolución de la sociedad o empresa;
- b) Por cambio de la razón u objeto social, representación legal, directores, dignatarios o agente residente, sin autorización previa del

Ministerio de Gobierno y Justicia;

c) Por quiebra judicialmente declarada;

ch) Por no iniciar operaciones en los tres (3) meses siguientes a la fecha de la autorización; y

d) Por violación o incumplimiento de las disposiciones contenidas en el presente Decreto.

**ARTICULO 13o.:** Quedarán excluidos de participar en las agencias, los directores, dignatarios, accionistas o jefes y demás personal de seguridad, cuando sean condenados por la comisión de delitos de carácter doloso, tipificados en el Código Penal.

**ARTICULO 14o.:** Los guardias de seguridad privada se identificarán con el carné expedido por la agencia para cada uno de ellos, en donde además de los datos personales constará una fotografía del portador, la firma del administrador y el sello de la empresa, número de cédula, número de Seguro Social, teléfono y tipo de sangre.

En su actuación no podrán ostentar el carácter de autoridad pública, pero podrán coadyuvar al descubrimiento de los hechos delictivos y la aprehensión de los antisociales.

**ARTICULO 15o.:** Las agencias de seguridad privada que operen en el territorio nacional, están autorizadas, para el ejercicio de sus funciones, a poseer y usar las armas y demás equipo permitida por la Ley.

**ARTICULO 16o.:** Los guardias de seguridad privada, en el desempeño de sus funciones, sólo portarán las armas suministradas por la agencia a la cual pertenecen.

**ARTICULO 17o.:** Para ocupar las plazas de guardias privados, se deberá cumplir con los siguientes requisitos:

1. Ser mayor de edad;
2. Haber cursado estudios secundarios;
3. Buena conducta;
4. Haber aprobado el curso teórico práctico que imparta la Policía Nacional sobre uso de armas.
5. Buena salud física y mental.

Los requisitos indicados en este artículo, se exigirán a las personas que, sin pertenecer a una agencia, realicen la función de guardia de seguridad, además del uniforme e identificación correspondiente.

**ARTICULO 18o.:** Las agencias de seguridad privada podrán contar con un personal de hasta doscientas cincuenta (250) guardias privados. Para exceder la cantidad indicada es necesario contar con la autorización previa y expresa del Ministerio de Gobierno y Justicia.

**ARTICULO 19o.:** En caso de conflicto interno, declaratorio de guerra o emergencia nacional, las armas en posesión de las agencias de seguridad podrán pasar al control directo del Organó Ejecutivo, por el tiempo que sea necesario mediante decisión del Presidente de la República y del Ministerio de Gobierno y Justicia.

igualmente, cuando se den estas condiciones, las agencias de seguridad podrán colaborar en acciones que tiendan al restablecimiento de la paz y el orden público, bajo la coordinación y supervisión del Ministerio de Gobierno y Justicia.

**ARTICULO 20o.:** Todas las empresas dedicadas a la actividad de agencias de seguridad privada, contarán con un plazo de noventa (90) días calendario, a partir de la promulgación del presente Decreto, para ajustarse a las disposiciones del mismo.

**ARTICULO 21o.:** Este Decreto comenzará a regir a partir de su promulgación.

**COMUNIQUESE Y CUMPLASE**

**GUILLERMO ENDARA GALIMANY**

Presidente de la República

**RICARDO ARIAS CALDERON**

Ministro de Gobierno y Justicia

Es fiel copia de su original

Ministerio de Gobierno y Justicia

**MINISTERIO DE VIVIENDA**

**RESOLUCION No. 85-90**

(De 28 de diciembre de 1990)

"Por la cual se reglamentan los predios ubicados en las esquinas de las intersecciones o cruces de calles."

**EL MINISTRO DE VIVIENDA**

en uso de sus facultades legales,

**CONSIDERANDO:**

Que es competencia del Ministerio de Vivienda, de conformidad con el literal "a" del Artículo 2 de la Ley 9 del 25 de enero de 1973, levantar, regular, dirigir los planes reguladores, la planificación y de las ciudades, con la cooperación de los municipios y otras entidades públicas;

Que no existen disposiciones vigentes que regulen las características de los predios ubicados en las esquinas de las intersecciones o cruces de calles;

Que por efecto de la conformación de los lotes, la construcción de cercos u otros tipos de estructuras en los predios ubicados en las esquinas de las intersecciones o cruces de calle, dificultan la visibilidad de los transeúntes causando en muchos casos, accidentes de tránsito;

Que es Interés del Ministerio de Vivienda, dar solución a este problema.

**RESUELVE:**

**PRIMERO:** En los proyectos de urbanización, en el cruce de calles, las esquinas en el límite de la propiedad se suavizarán mediante un arco de radio mínimo de tres (3) metros para las vías locales y seis (6) metros para las vías colectoras o principales, siempre y cuando, el ángulo de intersección sea de 90 grados.

**SEGUNDO:** Cuando el ángulo de intersección de las calles no sea perpendicular, los radios referidos serán de tres (3) metros cuando el ángulo sea menor de 90° y seis (6) metros cuando el ángulo sea mayor de 90°.

**TERCERO:** En los sectores o centros comerciales se sustituirá el arco por su correspondiente cuerda.

**CUARTO:** En las esquinas se recubrirán totalmente con el mismo material de las aceras, el sector comprendido entre la línea de propiedad, el cordón de la calle y los dos radios o cuerdas.

En el centro de la curva se construirá una rampa de acceso de 1.20 mt. de ancho por 1.00 mt. mínimo de largo, para uso de sillas de ruedas de minusválidos.

**QUINTO:** En los predios ubicados en las esquinas de los cruces de calle, la salida o entrega de vehículos estarán alejados no menos de cinco (5) metros del encuentro de las líneas de propiedad de las calles concurrentes.

**SEXTO:** El frangote pluvial que se ubique en la esquina solo puede tener parrilla horizontal. Si la parrilla es vertical deberá ubicarse a tres (3) metros mínima del encuentro de las líneas de propiedad de las calles concurrentes.

**SEPTIMO:** Enviar copia de esta resolución a todas las entidades que en una forma y otra participan coordinadamente en la aplicación de las normas de desarrollo urbano.

**FUNDAMENTO LEGAL:** Ley 9 del 25 de enero de 1973.

Dada en la ciudad de Panamá, a los 28 días del mes de diciembre de 1990.

**COMUNIQUESE Y CUMPLASE**

**ARQ. RAUL E FIGUEROA B.**

Ministro de Vivienda

**ING. RODRIGO SANCHEZ**

Viceministro de Vivienda

Es fiel copia de su original  
Asesoría Jurídica  
Ministerio de vivienda  
Fecha: Dic. 28 de 1990

# GACETA OFICIAL

ORGANO DEL ESTADO

AÑO LXXXVIII

PANAMA, R. DE P., MARTES 15 DE ENERO DE 1991

Nº 21.704

## CONTENIDO

### MINISTERIO DE GOBIERNO Y JUSTICIA

#### DECRETO No. 1

(De 2 de enero de 1991)

"POR EL CUAL SE REGULA EL FUNCIONAMIENTO DE LAS AGENCIAS DE SEGURIDAD PRIVADA Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES."

### MINISTERIO DE VIVIENDA

#### RESOLUCION No. 85-90

(De 28 de diciembre de 1990)

"POR LA CUAL SE REGLAMENTAN LOS PREDIOS UBICADOS EN LAS ESQUINAS DE LAS INTERSECCIONES O CRUCES DE CALLES."

### MINISTERIO DE VIVIENDA

#### RESOLUCION No. 86-90

(De 28 de diciembre de 1990)

"POR LA CUAL SE SUSTITUYE LA RESOLUCION No. 54-90 DE 19 DE OCTUBRE DE 1990 Y SE ESTABLECE LA UBICACION DE SERVIDUMBRES VEHICULARES A LO LARGO DE LAS PLAYAS, EN PROYECTOS DE PARCELACIONES O URBANIZACIONES."

### VIDA OFICIAL DE PROVINCIAS

#### CONSEJO MUNICIPAL DE DOLEGA

#### ACUERDO MUNICIPAL No. 1

(De 24 de abril de 1990)

"POR MEDIO DE LA CUAL EL HONORABLE CONSEJO MUNICIPAL DE DOLEGA, EXONERA DEL PAGO DE IMPUESTOS DE PLACA A VARIOS FUNCIONARIOS MUNICIPALES Y A TRES VEHICULOS DE LA ESCONDIDA QUE ES PATRIMONIO NACIONAL."

## AVISOS Y EDICTOS

### MINISTERIO DE GOBIERNO Y JUSTICIA

#### DECRETO No. 1

(De 2 de enero de 1991)

"Por el cual se regula el funcionamiento de las agencias de Seguridad privada y se dictan otras disposiciones."

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA  
en uso de sus facultades legales,

#### CONSIDERANDO:

Que es deber de las autoridades nacionales garantizar la vida, honra y bienes de los ciudadanos, tarea en la cual puede colaborar la comunidad a través de esfuerzos privados brindando protección a la vida y bienes de los nacionales y extranjeros en el territorio nacional.

Que en el territorio nacional, funcionan agencias de seguridad privada, dedicadas a la protección y vigilancia para empresas industriales, comerciales, bancarias y particulares,

por lo que es necesario regularlas en su operación.

#### DECRETA:

ARTICULO 1o.: Se autoriza a las personas naturales o jurídicas el funcionamiento y la operación de empresas comerciales dedicadas a prestar servicios de agencias de seguridad privada.

ARTICULO 2o.: Para los efectos previstos en el presente Decreto, se entiende por agencia de seguridad privada, a las personas naturales o jurídicas, cuyo objeto social sea la prestación de servicios de custodia y protección a bienes muebles o inmuebles, particulares, transporte de valores y demás señalados en el presente Decreto.

ARTICULO 3o.: Las agencias de seguridad privada deberán sujetarse en forma específica, pero no excluyente, a la inspección de los siguientes organismos del Estado:

o) Al Ministerio de Gobierno y Justicia, en lo

# GACETA OFICIAL

ORGANO DEL ESTADO

XC

PANAMA, R. DE P., MARTES 6 DE ABRIL DE 1993

Nº 22.258

## CONTENIDO

### MINISTERIO DE GOBIERNO Y JUSTICIA DECRETO EJECUTIVO No. 73

(De 15 de marzo de 1993)

"POR EL CUAL SE ADICIONAN LOS LITERALES H, I Y J, AL ARTICULO DEL DECRETO No. 66 DE FEBRERO DE 1990, POR EL CUAL SE REGLAMENTA LA EXPEDICION DEL PERMISO PARA PORTAR ARMAS Y SE DICTAN OTRAS DISPOSICIONES."

### MINISTERIO DE SALUD DECRETO EJECUTIVO No. 100

(De 24 de marzo de 1993)

"POR EL CUAL SE DECRETA LA EXPROPIACION DE UNA FINCA Y SE CONCEDE AUTORIZACIONES."

### MINISTERIO DE COMERCIO E INDUSTRIAS DECRETO EJECUTIVO No. 20

(De 29 de marzo de 1993)

"POR EL CUAL SE DICTAN MEDIDAS PARA LA CONSERVACION DE LAS TORTUGAS MARINAS DEL ATLANTICO OCCIDENTAL Y EL CARIBE."

### MINISTERIO DE EDUCACION RESUELTO No. 613

(De 25 de marzo de 1993)

### CAJA DE SEGURO SOCIAL CONTRATO No. 02-93-A.L.D.N.C. y A.

(De 15 de marzo de 1993)

### CONTRATO No. 14-93-A.L.D.N.C. y A.

(De 24 de marzo de 1993)

### CONTRATO No. 16-93-A.L.D.N.C. y A.

(De 24 de marzo de 1993)

### CONSEJO DE GABINETE RESOLUCION DE GABINETE No. 122

(De 31 de marzo de 1993)

"POR LA CUAL SE FORMULA LA DECLARATORIA DE PRIVATIZACION DE LA EMPRESA ESTATAL DE CEMENTO BAYANO."

## AVISOS Y EDICTOS

### MINISTERIO DE GOBIERNO Y JUSTICIA

#### DECRETO EJECUTIVO Nº 73

(De 15 de marzo de 1993)

Por el cual se adicionan los literales h, i, j, al artículo 2 del Decreto No. 66 de 9 de febrero de 1990, por el cual se reglamenta la expedición del permiso para portar armas y se dictan otras disposiciones."

**GACETA OFICIAL****ORGANO DEL ESTADO**

Fundada por el Decreto de Gabinete N° 10 de 11 de noviembre de 1903

**REYNALDO GUTIERREZ VALDES**  
**DIRECTOR****MARGARITA CEDIÑO B.**  
**SUBDIRECTORA****OFICINA**Avenida Norte (Eloy Alfaro) y Calle 3a. Casa No. 3-12,  
Edificio Casa Amarilla, San Felipe Ciudad de Panamá,  
Teléfono 28-8631, Apartado Postal 2189  
Panamá, República de Panamá**LEYES AVISOS, EDICTOS Y OTRAS  
PUBLICACIONES****NUMERO SUELTO: B/.0.75**Dirección General de Ingresos  
**IMPORTE DE LAS SUSCRIPCIONES**  
Mínimo 5 Meses en la República: B/.18.00  
Un año en la República: B/.36.00  
En el exterior 6 meses B/.18.00, más porte aéreo  
Un año en el exterior, B/.36.00, más porte aéreo

Todo pago adelantado

**EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA**  
en uso de sus facultades legales.**CONSIDERANDO:**

Que el Gobierno de Panamá preocupado por la alarmante situación que se vive en los últimos meses, en donde personas inescrupulosas hacen mal uso de los permisos otorgados para portar armas de fuego, causando perjuicios a terceros.

Que nuestra legislación vigente establece que no se expedirá permiso de armas a personas que no estén en pleno uso de sus facultades mentales.

**DECRETA:**

**ARTICULO 1º:** Adiciónase los literales h, i y j, al artículo 2 del Decreto No. 66 de 9 de febrero de 1992, el cual quedará así:

**Artículo 2:** Las personas naturales interesadas en obtener el permiso para portar armas, deberá solicitarlo, ante el Director del Departamento Nacional de Investigaciones, que ha de denominarse Policía Técnica Judicial y deberán acompañar la documentación siguiente:

- a) . . .
- b) . . .
- c) . . .
- ch) . . .
- d) . . .
- e) . . .
- f) . . .
- h) Acreditar la aptitud física y mental necesaria para poseer un arma de fuego, certificado por un médico de la localidad.

- i) Certificado Médico acreditativo de no padecer drogadependencia, expedido por un laboratorio autorizado por la Policía Técnica Judicial.
- j) Certificado que acredite la idoneidad del solicitante en el manejo de armas, expedido por los polígonos autorizados por la Policía Técnica Judicial.

ARTICULO 2º: La Dirección General de la Policía Técnica Judicial, podrá CANCELAR, los permisos para portar armas de fuego, a que se refiere el artículo 2 del Decreto de Gabinete No. 66 de 9 de febrero de 1990, en los siguientes casos:

- a) Cuando el poseedor de tales permisos haya sido condenado por los tribunales de justicia a cumplir pena privativa de libertad superior a dos (2) años, en los delitos relacionados Contra la Vida y la Integridad Personal; contra la Libertad Individual; contra el Patrimonio; el Pudor y la Libertad Sexual; Seguridad Colectiva y la Personalidad Jurídica del Estado.
- b) Cuando las circunstancias por las cuales se solicitó, hayan variado de tal forma que no se cumpla con los requisitos exigidos.
- c) Cuando la persona que ostenta el permiso haya sido sorprendido en fragante delito.
- ch) Cuando se haga uso indebido de dicho permiso (préstamo, permuta, venta, etc.), sin la debida aprobación de la Dirección de la Policía Técnica Judicial.
- d) Por falta de cumplimiento de las disposiciones referentes a manejo de armas.

ARTICULO 3º: Este Decreto comenzará a regir a partir de su promulgación.

COMUNIQUESE Y PUBLIQUESE

GUILLERMO ENDARA GAUMANY  
Presidente de la República

JUAN B. CHEVALIER  
Ministro de Gobierno y Justicia

Se hizo copia de su original  
Dirección de Asesoría Legal

MINISTERIO DE SALUD

DECRETO EJECUTIVO No. 100  
(De 24 de mayo de 1993)

"POR EL CUAL SE DECRETA LA EXPROPIACION DE UNA FINCA Y SE CONCEDE AUTORIZACIONES"

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA  
en uso de sus facultades legales,

# GACETA OFICIAL

## ORGANO DEL ESTADO

Fundada por el Decreto de Gabinete N° 10 de 11 de noviembre de 1903

REINALDO GUTIERREZ VALDES  
DIRECTOR

MARGARITA CEDENO B.  
SUBDIRECTORA

### OFICINA

Avenida Norte (Eloy Alfaro) y Calle 3a. Casa No. 3-12,  
Edificio Casa Amarilla, San Felipe, Ciudad de Panamá  
Teléfono 28-8631, Apartado Postal 2189  
Panamá 1, República de Panamá

LEYES, AVISOS, EDICTOS Y OTRAS  
PUBLICACIONES

NUMERO SUELTO: B/. 0.40

### Dirección General de Ingresos

IMPORTE DE LAS SUSCRIPCIONES

Mínimo 6 meses en la República: B/. 18.00

Un año en la República B/. 36.00

En el exterior 6 meses B/. 18.00, más porte aéreo

Un año en el exterior B/. 36.00, más porte aéreo

Todo pago adelantado

### ASAMBLEA LEGISLATIVA

#### LEY No. 14

(De 30 de octubre de 1990)

"Por la cual se desarrolla el Artículo 307 de la Constitución Política, se modifican algunos Artículos del Código Fiscal y se dictan otras disposiciones."

### LA ASAMBLEA LEGISLATIVA

#### DECRETA:

**Artículo 1:** Sólo el gobierno podrá poseer armas y elementos de guerra.

**Artículo 2:** Para los efectos de la presente Ley se entiende que:

1. Son armas de guerra las conocidas actualmente como tales, conforme al uso universal y cualesquiera otras de gran poder destructivo, en concepto del Organismo Ejecutivo por conducto del Ministerio de Gobierno y Justicia.

2. Son elementos de guerra los transportes marítimos, aéreos o terrestres destinados a ese fin, así como los instrumentos u objetos que especialmente se fabriquen o dediquen a los usos de la guerra.

3. Se consideran también elementos de guerra las bombas explosivas o de gases venenosos, asfixiantes o lacrimógenos de cualquier clase, las armas químicas y bacteriológicas.

**Artículo 3:** El artículo 441 del Código Fiscal quedará así:

Artículo 441: Sólo el gobierno podrá importar armas y elementos de guerra. Sin embargo, el Organismo Ejecutivo, por conducto del Ministerio de Gobierno y Justicia, podrá permitir su importación a particulares cuando las armas y elementos de guerra importados sean para el gobierno o cuando sean destinados a su reexportación, en cuyo caso quedarán bajo custodia oficial durante todo el tiempo que permanezcan en la República, y se somet-

terán a la reglamentación que establezca el Organismo Ejecutivo por conducto del Ministerio de Gobierno y Justicia.

**Artículo 4:** El artículo 442, ordinal 2o. del Código Fiscal quedará así:

1a. ....

2a. Las armas de fuego que no sean de guerra, entendiéndose por tales las de caza y las que sirven para adiestramiento deportivo y aquellos cuyo uso sea permitido para el uso personal, como las que a continuación se detallan:

a. Armas cortas, siempre que no puedan pararse de forma automática (ráfaga o metrallamiento). Comprenderán revólveres y pistolas de todos los calibres existentes.

b. Armas largas, siempre que no puedan pararse de forma automática (ráfaga o metrallamiento). Comprenderán escopetas, rifles de cacería de todo calibre, y sea de cañón, dos cañones, de palanca, de bota y semiautomáticas, con capacidad para uno o varios cartuchos.

No se consideran armas automáticas aquellas en las que, aun cuando se alimenten automáticamente, haya que presionar el disparador a gatillo cada vez que se vaya a efectuar un disparo. Se consideran armas automáticas las armas militares cuyos disparos efectúan en continua sucesión (ráfaga o metrallamiento) mientras se mantiene presionado el disparador.

c. Las respectivas municiones.

ch. Componentes (cápsulas o casquillas, minantes, pólvora, balas o proyectiles y proyectores) y equipos para recargar municiones.

d. Artículos no letales para defensa personal como aerosol "spray" pequeño o similar, na de seguridad con dispositivo para gas de oleoresina "capsaicin", combate de linterna, sirena y artefacto eléctrico que emita mil (60,000) voltios.

5. Sin perjuicio de lo que establece el artículo anterior de la presente Ley, son armas prohibidas, además de las de fuego, las de acero u otra materia apropiada, cortantes, punzantes o contundentes. No se consideran armas ofensivas los instrumentos necesarios para el ejercicio de una industria, oficio y oficio, siempre que se ocupen exclusivamente por el tiempo preciso, al fin para el que están destinados; ni tampoco los bastos de uso común, los paraguas sin estoque, las navajas pequeñas y otros utensilios análogos.

6. Para portar las armas descritas en el artículo 4 de la presente Ley, será necesario obtener el permiso correspondiente, de conformidad a lo establecido en el Decreto No. 66 de 9 de febrero de 1990.

7. Sin embargo, no se podrá conceder permiso para portar armas a las que:

a) Presenten antecedentes penales y policiales que indiquen peligrosidad, a juicio de la autoridad competente.

b) Que se hallen en estado de enajenación mental, a los beodos habituales; y,

c) Que sean menores de edad.

8. No podrán poseer, utilizar, ni importar bombas de gases venenosos, químicas, biológicas, ni nucleares, el gobierno, ni ningún particular.

9. Se sancionará, con tres (3) a seis (6) meses de prisión, a quien posea un arma de la naturaleza estipulada en esta Ley y no la entregue a las autoridades competentes dentro del término legal y se procederá a la incautación de la misma.

10. Facúltase al Órgano Ejecutivo Nacional que en virtud de la potestad reglamentaria, por conducto del Ministerio de Gobierno y Justicia, restrinja, fiscalice, supervise y regule el funcionamiento y operación de las empresas dedicadas a la fabricación, importación y venta de armas y municiones de cualquier tipo, estableciendo restricciones a la importación de repuestos para armas, accesorios y equipo para recargar municiones, accesorios y artículos no letales para uso personal; así como de las agencias de seguridad privada, las cuales no podrán dedicarse a la importación y venta de armas y municiones; y otras actividades relacionadas con las armas, tales como armerías, talleres de instrucción y tiro.

11. Artículo 10 (Transitorio): Todo ciudadano que posea en su poder un arma que la presente Ley prohíba, tendrá treinta (30) días, a partir de la promulgación, para entregarla al destino que el Ministerio de Gobierno y Justicia determine.

Artículo 11: Esta Ley subroga el Artículo 441 y el ordinal 2 del Artículo 442 del Código Fiscal.

Artículo 12: La presente Ley comenzará a regir a partir de su promulgación.

#### COMUNIQUESE Y PUBLIQUESE

Dada en la ciudad de Panamá, a los 10 días del mes de octubre de 1990.

**ALONSO FERNANDEZ GUARDIA**  
Presidente  
**RUBEN AROSEMENA VALDES**  
Secretario General

ORGANO EJECUTIVO NACIONAL  
PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA  
Panamá, República de Panamá, 30 de octubre de 1990

**GUILLERMO ENDARA GALIMANY**  
Presidente de la República  
**RICARDO ARIAS CALDERON**  
Ministro de Gobierno y Justicia

#### CONSEJO DE GABINETE

RESOLUCION Nº 68  
(De 24 de octubre de 1990)

\*Por la cual se otorga concepto favorable al proyecto de contrato a suscribirse entre EL ESTADO, por conducto del Ministerio de Obras Públicas y la empresa CONSTRUCTORA COAMCO, S.A.

#### EL CONSEJO DE GABINETE

##### RESUELVE:

ARTICULO 1º: Otorgar concepto favorable al Contrato que celebrará el Ministerio de Obras Públicas y la Empresa CONSTRUCTORA COAMCO, S.A., para el TERMINAL DEL ACCESO AL RELLENO SANITARIO, el cual asciende a un monto de UN MILLON SETECIENTOS SETENTA Y DOS MIL SEISCIENTOS SETENTA Y NUEVE BALBOAS CON 80/100 (B/.1.772.679.80).

ARTICULO 2º: Esta Resolución empezará a regir a partir de su aprobación.

#### COMUNIQUESE Y PUBLIQUESE

Dado en la ciudad de Panamá, a los 24 días del mes de octubre de mil novecientos noventa (1990).

**GUILLERMO ENDARA GALIMANY**  
Presidente de la República  
**RICARDO ARIAS CALDERON**  
Ministro de Gobierno y Justicia  
**GUILLERMO FORD B.**  
Ministro de Planificación  
y Política Económica  
**JULIO E. LINARES**  
Ministro de Relaciones Exteriores  
**RENE ORILLAC**  
Ministro de Obras Públicas  
**MARIO GALINDO**  
Ministro de Hacienda y Tesoro

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO DE LA  
EMPRESA  
PANAMA SECURITY, S. A.  
DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1.: El presente Reglamento Interno de Trabajo tiene objeto de establecer las condiciones obligatorias a que deben someterse LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES al servicio de esta, con motivos de la relación laboral entre ambos.

ARTICULO 2.: Por la EMPLEADORA debe entenderse la PANAMA SECURITY, una Sociedad Anónima organizada de acuerdo con la leyes de la República de Panamá y que se encuentra inscrita en el Registro Público Sección Mercantil, Ficha , Rollo , Imagen , cuyas oficinas principales están ubicadas en el Distrito de Arraigán, Ciudad Vacamonte.

ARTICULO 3.: LA EMPLEADORA impartirá las órdenes e instrucciones de trabajo por medio del Gerente, Asistente Administrativo o la persona o personas que ésta expresamente designe, quienes actuarán como representantes de la misma en los términos previstos en el Artículo 38 del Código de Trabajo.

SOLICITUDES DE EMPLEO Y CONTRATOS DE TRABAJO

ARTICULO 4.: Antes de ser admitido como trabajador todo aspirante deberá llenar una solicitud de empleo en la que se especificarán los siguientes datos:  
A) Nombre completo , B) Sexo, C) Nacionalidad, D) Domicilio  
E) Teléfono, F) edad, G) Lugar de nacimiento, H) Estado Civil  
I) Nombre del Conyuge si es casado y de las personas que dependen económicamente del solicitante y viven con él, J) El nombre de los patronos anteriores, con indicación de las labores que realizaba, el tiempo que trabajó para cada uno de ellos y las razones que motivaron su salida. Adicionalmente la solicitud debe acompañar certificado de antecedentes penales y policivos y certificado médico, prueba sobre drogadicción.

ARTICULO 5.: Se considerará como falta grave la omisión o falsedad en que haya incurrido EL TRABAJADOR al llenar su correspondiente solicitud de empleo.

ARTICULO 6.: Todo trabajador deberá suscribir contrato de trabajo escrito en dos ejemplares del mismo tenor y efecto y de los cuales conservará uno cada parte contratante salvo que la ley disponga otra cosa. Ningún trabajador comenzará a trabajar en la empresa sin antes haber suscrito contrato de trabajo.

ARTICULO 7.: LA EMPLEADORA podrá usar los servicios de LOS TRABAJADORES en todas las labores complementarias de aquellas para cuya ejecución específica fueron contratadas, siempre y cuando sean compatibles con su jerarquía y aptitudes.

ARTICULO 8.: En los contratos de trabajo para la prestación de servicios incluirá cláusulas de prueba por tres (3) meses. Transcurrido ese período, si LA EMPLEADORA desea continuar con los servicios del trabajador se firmará un contrato definitivo de trabajo.

#### CLASE DE TRABAJADORES

ARTICULO 9.: Los trabajadores se clasifican en :

- A) TRABAJADORES PERMANENTES: De conformidad con el artículo 79 del Código de Trabajo, son empleados permanentes aquellos que realizan una función u ocupación de necesidad permanente en la empresa y que tiene por objeto actividades normales y uniformes para LA EMPLEADORA.
- B) TRABAJADORES EVENTUALES. Trabajadores eventuales son aquellos contratados para realizar actividades propias o típicas de la empresa, por un tiempo determinado o para obras determinadas, con plazo de duración no mayor de seis meses.
- C) TRABAJADORES OCASIONALES O ACCIDENTALES. Trabajadores ocasionales o accidentales son aquellos de corta duración que no podrá exceder de un mes.

#### JORNADA DE TRABAJO

ARTICULO 10.: LA EMPRESA.. laborará en forma ininterrumpida los 7 días de la semana, conforme al horario siguiente:

6:00 a.m. a 2:00 p.m.    2:00 p.m. a 10:00 p.m.  
11:00 p.m. a 6:00 a.m.

El personal laborará en el horario antes descrito mediante turnos rotativos previamente establecidos y notificados al trabajador por la empresa.

ARTICULO 11.: Sin perjuicio de lo que disponen los

Artículos 35 y 36 del Código de Trabajo, EL TRABAJADOR deberá laborar solamente las horas y jornadas extraordinarias que expresamente le señale uno de los representantes autorizados de LA EMPRESA con arreglo a lo preceptuado en el artículo 32 del presente reglamento.

ARTICULO 12.: El descanso semanal será de un (1) día por semana.

ARTICULO 13.: EL TRABAJADOR que labore el día de descanso, tendrá derecho a que se le conceda un día de descanso, no remunerado como compensación de dicha labor.

ARTICULO 14.: EL TRABAJADOR tiene derecho a un descanso anual remunerado. Para el ejercicio de este derecho se estará a lo que dispone el Código de Trabajo en el artículo 52 y siguiente.

ARTICULO 15.: El goce de vacaciones es un derecho y un deber de los trabajadores. No se permite la renuncia de vacaciones a cambio de su equivalente en dinero. A pesar de los anterior las vacaciones podrán acumularse hasta por dos períodos mensuales, cuando medie acuerdo, previamente autorizado por las autoridades laborales competentes, entre EL TRABAJADOR Y LA EMPLEADORA.

ARTICULO 16.: EL TRABAJADOR que no pueda asistir al trabajo o se vea obligado a hacerlo con retraso, deberá dar aviso correspondiente a su jefe inmediato, con la debida antelación, salvo en el caso de fuerza mayor.

#### EL SALARIO

ARTICULO 17.: El salario será convenido libremente entre LA EMPLEADORA y EL TRABAJADOR pero en todo caso no podrá ser menor que el mínimo establecido por la ley.

ARTICULO 18.: El salario del trabajador que incluirá horas extraordinarias y bonificaciones cuando procedan, se pagará en el lugar y hora de trabajo el día quince (15) y día último de cada mes.

ARTICULO 19.: Al hacer el pago LA EMPLEADORA tan sólo hará los descuentos que autoriza la Ley y los anticipos que haya hecho el trabajador por cuenta de sus salarios. Los descuentos se iniciarán en el pago siguiente a aquel en que se recibió la orden correspondiente y la orden de discontinuarlos entrará a regir en la misma.

ARTICULO 20.: Dentro de la primera semana de trabajo, EL TRABAJADOR presentará el formulario aprobado por la Dirección general de Ingreso con la información relativa a su declaración de gastos deducibles a fin de que se puedan calcular y efectuar las retenciones mensuales que le correspondan y remitirlas al Tesoro Nacional. Así mismo, EL TRABAJADOR, notificará a cualquier cambio que afecten dicha retención.

ARTICULO 21.: LA EMPLEADORA podrá descontar del TRABAJADOR, el tiempo que éste haya dejado de trabajar con motivo de tardanzas o ausencias injustificadas, sin perjuicios de las sanciones que le correspondan acarrear tales faltas.

#### MEDIDAS DE SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

ARTICULO 22.: Los empleadas deberán someterse a un examen médico cuando así lo estime conveniente la empresa y el la clínica u hospital por ella designado. En dicho examen deberá constar que no consume droga de ningún tipo, no padece enfermedades infecciosas ó contagiosas ni trastornos psíquicos que pongan en peligro la seguridad de sus compañeros ó de la empresa.

ARTICULO 23.: Los trabajadores estarán obligados a notificar a la mayor brevedad posible a la Gerencia de las enfermedades contagiosas, accidentes y lesiones de toda índole que sufran dentro o fuera del trabajo.

ARTICULO 24.: LA EMPLEADORA suministrará a los trabajadores los equipos necesarios para llevar a cabo sus labores, tales como uniforme, armas y otros.

ARTICULO 25.: Los trabajadores que ejecuten labores fuera de la empresa deberán regresar a ésta tan pronto terminen sus trabajos, excepto cuando el Gerente o su representante ordene lo contrario.

ARTICULO 26.: Las armas, uniformes, equipos, o vehículos que se suministren a los trabajadores son para uso exclusivo de la empresa y por tanto no podrán ser usados para otros fines.

ARTICULO 27.: Los operarios de vehículos son responsables por el mantenimiento y el cuidado de los mismos y están en la obligación de informar al Gerente o la que haga de sus veces, cualquier accidente de tránsito en que se vean envueltos, con el fin de notificar oportunamente a la Empresa Aseguradora. Sin perjuicios de la sanción que corresponda,

LA EMPLEADORA, podrá exigir al TRABAJADOR que responda por los daños y perjuicios que pueda ocasionar a LA EMPRESA o a sus compañeros de trabajo por culpa, omisión o negligencia. LA EMPLEADORA no se hará responsable de las multas y sanciones que impongan las autoridades del tránsito a los conductores por infracciones debidas a la culpa o negligencia de éstos últimos.

ARTÍCULO 28.: A los operarios de vehículos les está prohibido transportar personas o cargas que no estén previamente autorizados por el gerente o el que haga sus veces.

ARTICULO 29.: LOS TRABAJADORES son responsables de las armas, municiones, equipos y vehículos de trabajo que se les entreguen, por inventario o cualquier otra forma, para facilitarles sus labores. Las armas o equipos que se dañen como resultado de su uso normal, deberán ser devuelta a la oficina y será reemplazada por LA EMPRESA. La sustracción, apropiación indebida, tanto de armas, municiones, equipos o bienes utilizados en el trabajo dará lugar a la sanción de despido, conforme a lo dispuesto en los ordinales 5º y 15º del aparte "A" del artículo 213 del Código de Trabajo, sin perjuicio de la sanción penal que corresponda.

#### DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DE LA EMPLEADORA Y LOS TRABAJADORES

ARTICULO 30.: Son obligaciones de LA EMPLEADORA como de sus representantes: A) Cumplir con las disposiciones que en materia sanitaria e higiene establezcan las leyes y sus reglamentos., B) Tratar a los trabajadores con corrección y decencia., C) Cumplir con las obligaciones y prohibiciones que en Código de Trabajo le impone AL EMPLEADOR (arts. 128 y 138) a cambio de lo cual exigirá el fiel cumplimiento de las obligaciones de LOS TRABAJADORES.

ARTICULO 31.: Son obligaciones de los TRABAJADORES las establecidas en el artículo 126 del Código de Trabajo además de las siguientes: A) Realizar el trabajo convenido personalmente y con la intensidad, cuidado y eficiencia que sean compatibles con fuerzas, aptitudes preparación y destreza, en el tiempo y lugar estipulados., B) Acatar las ordenes o instrucciones del empleador, o de su representante de acuerdo con las estipulaciones del contrato.,

C) Abstener de revelar a terceros, salvo autorización expresa, información confidencial y de las cuales tenga conocimiento por razón del trabajo que desempeña, así como los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa,

D) Presentarse al trabajo en aceptables condiciones mentales y físicas para ejecutar las labores propias de su contrato de trabajo,

E) Observar buenas costumbres durante la prestación del servicio,

F) Conservar en buen estado las armas y útiles que se hayan entregado para trabajar, no siendo responsables por el deterioro de estos objetos originados por el uso, desgaste natural, caso fortuito, fuerza mayor, mala calidad o defectuosa construcción,

G) Prestar los servicios requeridos cuando por siniestro o riesgo inminente peligren las personas, sus compañeros de trabajo, o el establecimiento donde preste el servicio

H) Observar las disposiciones del Reglamento Interno de Trabajo y especialmente las medidas preventivas e higiénicas que acuerden las autoridades competentes, y las que indique el empleador, conforme a la ley y este reglamento para seguridad y protección personal de los trabajadores,

I) Dar aviso inmediato al empleador, o sus representantes de cualquier hecho que pueda causar daño o perjudicar la seguridad de la empresa o de las personas que en ella trabajen,

J) Abstenerse de laborar con otro empleador durante las vacaciones, periodos de incapacidad, o cualquier licencia remunerada, así como también durante los periodos de descanso obligatorio,

K) Abstenerse de realizar trabajos por su cuenta de los que ordinariamente ejecuta la empresa, así como dedicarse a realizar labores

personales o para otras personas en horas de trabajo, ya sea en los lugares de trabajo o cuando estén fuera de ellos en ejecución de órdenes de la empresa,

L) Devolver oportunamente a su sitio permanente las armas, municiones, aparatos, equipo que utiliza en su trabajo,

LL) Mantener en buenas condiciones higiénicas y de aseo los baños, vestidores y servicios,

M) Tratar con cortesía a los clientes y compañeros de trabajo o representantes de la empresa,

N) AL TRABAJADOR que se le asigne labor de supervisor, tiene la obligación de activar y vigilar las labores de los trabajadores que le sean encomendados.

ARTICULO 32.: Además de las prohibiciones señaladas a los trabajadores en el Artículo 127 del Código de Trabajo, le que prohibido:

A) Introducir y libar licor en las dependencias de la EMPRESA, en los puestos de trabajo ó en sus alrededores, ó en los vehiculos de la misma.

B) Conducir los vehiculos de LA EMPRESA a velocidad superior a la permitida en los reglamentos de tránsitos o en forma desordenada,

C) Colisionar por culpa o negligencia, los vehiculos de LA EMPRESA,

D) Ejecutar actos que pongan seriamente en peligro la seguridad propia, de sus compañeros de trabajo o de terceras personas así como la de los establecimientos, locales, talleres o lugares donde se trabaje,

E) Faltar al trabajo sin justa causa o sin permiso de la empleadora,

F) Presentarse al trabajo en estado de embriedad o bajo la influencia de drogas alucinógenas,

G) Portar armas que no sean las reglamentarias durante las horas de trabajo.

H) Emplear el equipo que se le hubiere

encomendado en usos que no sean del servicio de la empresa u objeto distintivo de aquella a que están destinados,

I) Hacer colectas dentro del establecimiento, local o lugar de trabajo y en horas de labor.

J) Suspender sus labores o dejar su puesto de trabajo sin causa justificada,

K) Recibir visitas durante el desempeño de sus labores sin permiso de LA EMPLEADORA:

L) Leer periódicos, revistas o cualquier publicación ajena al trabajo durante las horas laborables y escuchar radioemisoras en radios de cualquier tamaño,

M) Estorbar, impedir o molestar a los demás trabajadores en sus labores,

N) Introducir o hacer cualquier cambio en las actuales instalaciones o en los métodos de trabajo, sin autorización del presente de LA EMPLEADORA,

O) Dedicarse a asuntos particulares durante la jornada de trabajo,

P) Ausentarse de su puesto de trabajo en horas de labores sin permiso,

Q) Hacer tertulias o prolongar innecesariamente su trabajo

R) Recibir y solicitar ddivas o gratificaciones de cualquier clase por la ejecución de funciones propias del trabajo,

S) Extralimitarse en las funciones y deberes que le han sido encomendados y tomarse atribuciones que no le corresponden,

T) Usar los teléfonos de la empresa para asuntos personales. Se exceptúan casos de extrema urgencia personal en cuyo caso debe pedir permiso a su jefe y

U) Marcar la tarjeta de tiempo de otro trabajador.

ARTICULO 33.: Queda especialmente prohibido AL TRABAJADOR dedicarse a cualquier labor que signifique en cualquier forma una competencia para las actividades de la empresa.

ARTICULO 34.: Correlativamente el deber de estimular a los TRABAJADORES al mejor cumplimiento de sus obligaciones, LA EMPLEADORA, tiene la facultad de sancionar el incumplimiento por parte de los TRABAJADORES de dichas obligaciones.

ARTICULO 35.: Previamente a la aplicación de una sanción disciplinaria por parte de LA EMPLEADORA, el trabajador tiene derecho a ser oído.

ARTICULO 36.: Las tardanzas injustificadas causarán el descuento del tiempo efectivo de la misma y serán sancionadas así:

- A) Por la primera vez, amonestación verbal.
- B) Por la segunda vez, dentro de un periodo de un mes, amonestación escrita,
- C) Por la tercera vez, dentro de un mismo periodo, se suspenderá al trabajador sin goce de salario por el término de un (1) día,
- D) Se considera tardanza la llegada al trabajo después de la hora de entrada señalada por Empresa,

ARTICULO 37.: LOS TRABAJADORES que incumplen las obligaciones señaladas en los artículos a, b, e, i, h, i, del artículo 31, o que violen cualquiera de las prohibiciones contenidas en los literales b, c, e, i, m, n, o, u, del artículo 32, se le aplicará las sanciones disciplinarias que a continuación se señalan:

- A) Amonestación verbal o escrita, la primera vez,
- B) Suspensión hasta de un (1) día de trabajo sin remuneración, en el término de dos meses, por la segunda vez,
- C) Suspensión hasta por tres (3) días de trabajo sin remuneración, en el mismo periodo, la tercera vez.

ARTICULO 38.: LOS TRABAJADORES que incumplan la obligación señaladas en el Literal C) del artículo 32, cuando reúnan las características establecidas en los numerales 6 y 7 del artículo 213 del código de trabajo o incurran en las prohibiciones señaladas en el literal D) del artículo 32, se le aplicará suspensión por tres (3) días o despido sin responsabilidad para la empresa, dependiendo de la gravedad de la falta, así mismo se aplicará ésta siempre y cuando se ejecute la prohibición señalada en el artículo 38.

ARTICULO 39.: Aparte de los supuestos señalados en los artículos anteriores, son causales legales de despido las previstas en los artículos 212 y 213 del Código de Trabajo.

ARTICULO 40.: EL TRABAJADOR que sea sorprendido infragante alterando el sistema de asistencia de él ó de otro, será suspendido por un dia sin goce de salario y en caso de incurrir por segunda vez en esta falta sera suspendido por dos o tres dias sin goce de salario. Si se reincidiera en esta falta por tercera vez, el empleado infractor será despedido sin responsabilidad para la empresa.

#### LICENCIAS

ARTICULO 41.: De conformidad con lo preceptuado en el artículo 128 del código de Trabajo, LA EMPLEADORA concedera licencia a LOS TRABAJADORES para faltar al trabajo en los siguientes casos,

- A) Por graves calamidades domesticas debidamente comprobadas,
- B) Para asistir al entierro de un compañero de trabajo.

En el primer caso EL TRABAJADOR deberá solicitar el permiso correspondiente por lo menos 24 horas de anticipación, salvo que se trate de un asunto de extrema urgencia debidamente comprobado. En el último caso, LA EMPLEADORA deberá ser informada también con la debida oportunidad y la licencia será concedida a un número tal de trabajadores que no perjudique o suspendan la marcha del establecimiento.

No obstante lo anterior, en ningún caso se permitirá la salida de más de dos (2) trabajadores con la finalidad señalada. El tiempo no laborado se descontará del salario del trabajador.

#### RECLAMOS O PETICIONES EN GENERAL

ARTICULO 42.: Sin perjuicio del derecho que tiene todo trabajador de acudir a las autoridades laborales para hacer alguna reclamación o petición, EL TRABAJADOR podrá dirigir directamente al Asistente Administrativo o Gerente peticiones o reclamaciones en general.

#### DISPOSICIONES ESPECIALES Y

##### FINALES

ARTICULO 43.: LA EMPLEADORA tendrá, un sistema de control de asistencia manual, en el cual, el trabajador firmará su entrada y salida el cual será refrendado por la firma del supervisor.

ARTICULO 44.: Este reglamento interno, al momento de ser

aprobado, debe ser colocado y mantenerse en forma permanente en el lugar visible de la Empresa.

ARTÍCULO 45.: Este reglamento interno empezará a regir 15 días contados a partir de la fecha en que sea aprobado por las autoridades competentes del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social.

ARTÍCULO 46.: Las modificaciones al presente Reglamento Interno de Trabajo se regirán por lo dispuesto en el artículo 134 del Código de Trabajo.

---

PCR PANAMA SECURITY, S/A.

LIC. CARLOS J. GEORGE A.  
APODERADO GENERAL



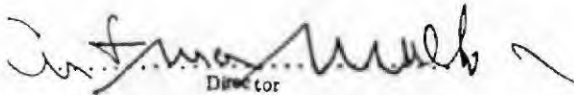
## Cía. Internacional de Seguros, S.A.

POLIZA DE RESPONSABILIDAD CIVIL GENERAL No. 1860

Organizada de conformidad con las leyes de la República de Panamá denominada en adelante La Compañía, sujeta a las Condiciones Generales impresas al dorso de esta póliza y a las Particulares teniendo prelación las últimas sobre las primeras mediante el pago de la prima estipulada, se expide el presente contrato de seguro con base a la solicitud presentada por el Asegurado, amparando a su favor contra las consecuencias de la Responsabilidad Civil por daños a terceros.

En fé de lo cual la Cía. Internacional de Seguros, S.A., por medio de sus representantes debidamente autorizados, firma la presente en la Ciudad y fecha indicada en el Anexo Uno adjunto.

Por Cía Internacional de Seguros, S. A.

  
Director

  
Gerente General

Casa Matriz: Edificio Hatillo, Calle 35 y Ave. Cuba. Ciudad de Panamá  
Apdo. 1036, Panamá 1, Panamá.

Tel.: 27-4000

## CONDICIONES GENERALES

### CLAUSULA 1a: COBERTURA "A" – RESPONSABILIDAD POR LESIONES CORPORALES.

La Compañía pagará por cuenta del Asegurado, las prestaciones que a título de Responsabilidad Civil quede éste obligado a satisfacer por los accidentes que le sean imputables, como resultado de las actividades inherentes al negocio o negocios especificados en la Solicitud y a consecuencia de cuyos accidentes resultaren lesionados o muertas una o varias personas.

### CLAUSULA 2a: COBERTURA "B" RESPONSABILIDAD POR DAÑOS A PROPIEDAD DE TERCEROS.

La Compañía pagará por cuenta del Asegurado las prestaciones que a título de Responsabilidad Civil quede éste obligado a satisfacer por los accidentes que le sean imputables, como resultado de las actividades inherentes al negocio o negocios especificados en la solicitud, y a consecuencia de cuyos accidentes resultaren dañados bienes muebles o inmuebles de propiedad de terceros.

Las anteriores coberturas comprenden:

- a. La Responsabilidad Civil legalmente atribuible al Asegurado,
- b. Los gastos originados por la atención médico-quirúrgica o el entierro de la víctima o víctimas del accidente, tratándose de personas, y
- c. Las costas y gastos judiciales que el Asegurado resultare condenado a pagar en el juicio o juicios, que se le siguieren en relación con el accidente.

### CLAUSULA 3a: EXCLUSIONES

Los riesgos no amparados por esta Póliza, son resultantes de:

- a. El empleo, uso o manejo de mercancías o productos manufacturados, vendidos, manejados o distribuidos por el Asegurado, que por su condición defectuosa, ocasionen algún daño, cuando se encuentren fuera de los establecimientos o inmuebles estipulados en la solicitud.
- b. La presencia, atención o uso de cualquier automóvil, lancha o avión, incluyendo las actividades de carga y descarga, sean o no tales vehículos de propiedad del Asegurado.
- c. La responsabilidad que surja de accidentes en que sufren lesión o muerte trabajadores del Asegurado que se encuentren en el desempeño de su trabajo al momento de tales accidentes, o cualquier obligación por la cual el Asegurado pueda ser declarado responsable bajo las disposiciones del Código de Trabajo sobre Riesgos Profesionales.
- d. Cualquiera pérdida o daño a los bienes propiedad del Asegurado, o de terceros que el Asegurado usare o tuviere a su cargo, en custodia, como arrendatario, o como usuario.
- e. Cualquier responsabilidad asumida voluntariamente por el Asegurado por medio de contrato o convenio escrito u oral, si éstos modifican el alcance de la responsabilidad prevista por la ley.
- f. Reclamos causados directa o indirectamente por guerra, ya sea declarada o no guerra civil, insurrección, rebelión, revolución, sublevación militar, confiscación, destrucción o daños por orden de cualquier gobierno de jure o de facto o de cualquier autoridad.
- g. Reclamos causados directa o indirectamente por energía atómica o nuclear.
- h. Responsabilidades por daños causado por:
  1. Inconsistencia, Hundimiento o asentamiento del suelo o subsuelo,
  2. Falta o insuficiencia de obras de consolidación para evitar la pérdida de sostén necesaria al suelo o subsuelo de propiedades vecinas.
- i. Responsabilidades por daños originados por contaminación u otras variaciones perjudiciales de aguas, atmósfera, suelos, subsuelos o bien por ruidos.
- j. Responsabilidades profesionales.

### CLAUSULA 4a: INSPECCION

Durante la vigencia de esta Póliza, a su terminación, y dentro del año siguiente a la expiración del contrato, la Compañía podrá requerir cualquier informe y examinar la Contabilidad y archivo del Asegurado, para verificar todo cuanto se relacione con las bases tenidas en cuenta para la fijación de la prima. El Asegurado, al suscribir su solicitud, concede expresa autorización a la Compañía y a sus agentes autorizados para que hagan el uso conveniente de las facultades de inspección contenidas en este párrafo.

La Compañía queda facultada para inspeccionar a su discreción los locales y demás instalaciones y bienes del Asegurado que tengan relación con el objeto del presente contrato, así como las actividades u operaciones relacionadas con el mismo para poder sugerir al Asegurado los cambios y mejoras que deban realizarse a fin de reducir el número y la gravedad de los accidentes, sin que la Compañía asuma ninguna clase de responsabilidad por no hacer uso del derecho de inspección que aquí se establece:

#### CLAUSULA 5a: DEFINICIONES

- a. Asegurado: La persona o personas individual o jurídica a cuyo nombre se expide este seguro.
- b. Tercero: Para efectos del presente contrato de seguro por "tercero" o "terceros" se deberá entender por exclusión cualquier persona que no sea:
1. La persona o personas a cuyo nombre se encuentre expedida la presente póliza.
  2. La persona o personas físicas que presten al asegurado un trabajo personal subordinado, debiéndose entender por trabajo toda actividad humana, intelectual o material independiente del grado de preparación técnica requerida por cada profesión u oficio.
  3. Las contrapartes del asegurado en cualquier contrato o convenio o en lo referente a las obligaciones contraídas en dicho contrato o convenio ya sea por disposición expresa o por disposición de las leyes.
  4. Las personas que dependan económicamente del asegurado, sean o no familiares del mismo.
- c. Automóvil: Aparato terrestre que tiene locomoción mediante un mecanismo especial sirviéndole de fuerza motriz el petróleo, el alcohol, la gasolina, el vapor, la electricidad u otros elementos combustibles.
- d. Ferrocarril: Vehículos arrastrados generalmente por una locomotora sobre un camino con dos filas de barras de hierro paralelas.
- e. Embarcación: Vehículo que se desplaza en el agua.
- f. Aeronave: Vehículo capaz de navegar por el aire.

#### CLAUSULA 6a:— LIMITES DE RESPONSABILIDAD:

- a. Por daños a personas. El límite de responsabilidad por lesiones a personas, mencionado en la presente Póliza como aplicable a "Cada persona", será la cantidad máxima que la Compañía asume por la Responsabilidad Civil que resulte de lesiones corporales, incluyendo la muerte a consecuencia de ellas, y que sufra una persona en un solo accidente. El límite de responsabilidad mencionado en la presente Póliza como "suma máxima" será la cantidad máxima que la Compañía asuma por daños causados a propiedades ajenas a consecuencia de los accidentes que ocurran durante la vigencia de la Póliza.

#### CLAUSULA 7a — AVISO DE ACCIDENTE:

En caso de accidente, el Asegurado deberá dar aviso por escrito a la Compañía, inmediatamente después de tener conocimiento del hecho. Este aviso deberá hacer constar los datos necesarios para identificar al Asegurado y todos los informes que razonablemente puedan obtenerse con expresión exacta de la hora, lugar y demás circunstancias en que el accidente haya ocurrido, así como los nombres y direcciones de las personas afectadas, y si fuera posible de testigos oculares del mismo.

El no cumplimiento con tales requisitos, dará derecho a la Compañía a reducir la prestación debida hasta la suma que tal prestación habría alcanzado si el aviso inmediato es con intención de impedir la comprobación oportuna de las circunstancias del siniestro. La Compañía quedará desligada de todas las obligaciones del contrato.

#### CLAUSULA 8a, — AVISO SOBRE RECLAMACIONES O DEMANDAS:

Si se promoviere algún juicio o se presentare alguna reclamación en contra del Asegurado, en relación con los riesgos cubiertos por la presente Póliza, el Asegurado deberá enviar inmediatamente a la Compañía la notificación, emplazamiento, demanda o petición recibidos por él o por sus representantes, y una información sobre los datos y antecedentes que fueren de su conocimiento y que tengan relación con el procedimiento, junto con aquellos documentos que obrasen en su poder, y que directa o indirectamente se relacionen con la reclamación o demanda. En idéntica forma procederá el Asegurado o sus representantes, si se les hiciere objeto de alguna orden de aprehensión o detención relacionadas con las materias consideradas en este contrato.

#### CLAUSULA 9a: - COOPERACION Y ASISTENCIA DEL ASEGURADO:

El Asegurado deberá cooperar con La Compañía en caso de litigio, asistiendo a la defensa de todo procedimiento administrativo o judicial que pueda incoarse como consecuencia de demanda o reclamación a que haya dado lugar, directa o indirectamente cualquier accidente relacionado con los riesgos cubiertos por la presente Póliza.

Esta asistencia en el orden personal, quedará limitada a la que sea estrictamente indispensable para la prosecución del pleito o reclamación en cuestión. La Compañía pagará al Asegurado los gastos extraordinarios en que éste pueda incurrir, siempre que ellos sean absolutamente necesarios para poder brindar la cooperación personal que se impone el Asegurado. Si el Asegurado no cumpliera con lo estipulado en este párrafo, y a virtud de ese incumplimiento la Compañía no pudiera defender eficazmente sus derechos, La Compañía quedará liberada de todas las obligaciones relacionadas con el caso de que se trata.

El Asegurado carece en absoluto de facultades para efectuar ningún reconocimiento de adeudo, transacción o cualquier otro acto jurídico semejante, que se concierte o se haga sin el consentimiento escrito de la Compañía. La Compañía tendrá el derecho de comparecer, en juicio y procurar, a nombre del Asegurado, la defensa de sus intereses, o el arreglo que más le beneficiare, a su propio juicio, en cualquier reclamación. Igualmente, La Compañía quedará expresamente facultada para oponerse, a nombre del Asegurado, a toda reclamación. Igualmente, La Compañía quedará expresamente facultada para oponerse, a nombre del Asegurado, a toda reclamación que a éste se le hiciere por concepto de indemnizaciones por daños ocurridos a terceras personas o a propiedad ajena. Por virtud de esta Póliza, La Compañía queda en libertad para entablar demandas, para contestarlas, o para transar en cualquier juicio o reclamación, a cuyo efecto, el Asegurado deberá proporcionar todos los informes y ayudas que, técnicamente sean necesarios. Con este fin, y tan pronto como La Compañía lo requiera el Asegurado otorgará poder amplio a favor de la Compañía o personas a quien éste designe. Si el Asegurado no cumpliera con estos requisitos, la Compañía quedará relevada de las obligaciones que se deriven del presente contrato.

#### **CLAUSULA 10a. — DERECHO DE REEMBOLSO:**

Si el tercero fuera indemnizado en todo o en parte por el Asegurado, y en efecto, la indemnización resultare procedente después de un juicio o de un convenio extrajudicial, el Asegurado deberá ser reembolsado por la Compañía. En otro caso el Asegurado no tendrá derecho a reembolso alguno, de acuerdo con las disposiciones de la cláusula anterior.

Ninguna reclamación podrá presentarse en contra de la Compañía, en beneficio del Asegurado, si éste no ha cumplido en todos sus términos las condiciones estipuladas en esta Póliza, ni la Compañía estará obligada a efectuar pago alguno si no existe una sentencia firme, o un convenio entre el Asegurado el reclamante y la Compañía.

#### **CLAUSULA 11a - OTROS SEGUROS:**

Si el Asegurado tuviere otro seguro o seguros sobre el mismo riesgo cubierto por esta Póliza la Compañía no será responsable en tal caso, de proporción mayor de cualquier pérdida que la existente entre la suma asegurada por esta Póliza y el total de todos los seguros en conjunto. El Asegurado tiene la obligación de avisar por escrito a la Compañía sobre la existencia de cualquier otro seguro que cubra los mismos riesgos amparados por esta Póliza.

#### **CLAUSULA 12a. — SUBROGACION:**

Como consecuencia del pago de cualquier indemnización, la Compañía se subrogará en todos los derechos del Asegurado, así como en las acciones que a éste le competan contra los autores o responsables del siniestro, sea cual fuera su importancia o el título por el que haya constituido el derecho del Asegurado. Además el Asegurado subrogará a la Compañía en todos los derechos y acciones que nacieren en su favor como consecuencia del siniestro, y, su fuere necesario hacer constar esta subrogación por medio de escritura ante Notario Público, el Asegurado queda obligado a ello, aún después de efectuado el pago de la indemnización.

#### **CLAUSULA 13a. — CESION, VENCIMIENTO Y CANCELACION:**

El Asegurado no podrá ceder los derechos dimanantes de este contrato sin previo consentimiento escrito de la Compañía. Esta Póliza será cancelada a solicitud del Asegurado o de la Compañía, por medio de aviso escrito enviado con quince días de anticipación. Si la cancelación fuere a solicitud del Asegurado, la Compañía devolverá la prima no devengada por lo que falte para completar el año del seguro, de acuerdo con las tarifas de corto plazo en uso por la Compañía, pero si la cancelación fuere a solicitud de la Compañía, se devolverá al Asegurado la prima proporcional.

#### **CLAUSULA 14a — RESCISION DEL CONTRATO:**

Cualquier omisión o declaración falsa o inexacta hecha por el Asegurado con relación al presente seguro así como la reticencia o el disimulo acerca de cualquier circunstancia que aminore el concepto de gravedad del riesgo o que cambie el objeto o la naturaleza del mismo, facultará a la Compañía para declarar rescindido de pleno derecho el presente contrato, quedando desde entonces liberado y desligado de todas sus obligaciones, aún cuando la omisión de declaración falsa o inexacta, la reticencia o el disimulo, no hayan influido en la realización del siniestro.

La Compañía comunicará en forma fehaciente al Asegurado la rescisión del Contrato dentro de los quince (15) días siguientes a la fecha en que conozca de la omisión, declaración inexacta, circunstancia falsa, o reticencia a que antes se alude y en cualquiera de las cuales se funde su determinación de rescindir.

#### **CLAUSULA 15a. — AGRAVACION DEL RIESGO:**

El Asegurado deberá comunicar a la Compañía las agravaciones esenciales que sufre el riesgo durante el curso del seguro, tan pronto como sea posible después de saberlo. Si el Asegurado omitiere el aviso, o si él provoca una agravación esencial del riesgo, las obligaciones de la Compañía cesarán de pleno derecho en lo sucesivo. En los de dolo o mala fé, el Asegurado, perderá las primas pagadas anticipadamente.

**CLAUSULA 16a. – PERDIDAS DEL DERECHO A SER INDEMNIZADO:**

Si el Asegurado formulare una reclamación por daños y ella tuviere carácter de fraudulenta, en cualquier aspecto, o si en apoyo de dicha reclamación utilizare declaraciones falsas, o si empleare medios o documentos engañosos o dolosos, ya sean por sí mismo, o por terceras personas que obrasen para provecho directo o indirecto del Asegurado a fin de alcanzar un lucro o beneficio cualquiera en relación con el presente contrato; o si el siniestro hubiere sido causado voluntariamente por el Asegurado o con su conocimiento o su complicidad, o si simulare o hiciere declaraciones falsas sobre hechos que excluyeren o pudieren alterar las obligaciones de la Compañía o si con igual propósito no enviare a ésta, a su tiempo, el aviso del siniestro o la documentación a que se refiere esta cláusula, el Asegurado perderá todo derecho a ser indemnizado con relación al presente seguro.

**CLAUSULA 17a. – VIGENCIA DE LA POLIZA Y TERRITORIALIDAD:**

Esta Póliza cubre únicamente las consecuencias de los accidentes que ocurran durante su vigencia, y siempre y cuando ocurran dentro de los límites territoriales de la República de Panamá.

**CLAUSULA 18a. – OPERACIONES ADICIONALES:**

Si durante el período de vigencia de esta Póliza se produjese algún cambio dentro o fuera del negocio del Asegurado descrito en las declaraciones, o si el Asegurado hiciere algunas alteraciones estructurales o reparaciones, o llevase a cabo cualquier clase de trabajo no descrito, esta Póliza también cubrirá dichos cambios y alteraciones así como las reparaciones y otras clases de trabajos, a menos que se disponga específicamente de otra manera en las exclusiones, en las declaraciones o en la correspondiente cláusula adicional.

En tales casos, el Asegurado deberá notificar tan pronto como sea posible a la Compañía cuanto se refiera a tales alteraciones o modificaciones y se hará el reajuste de prima correspondiente.

**CLAUSULA 19a. – DECLARACIONES:**

El Asegurado, al aceptar la presente Póliza, ratifica bajo su más absoluta responsabilidad la exactitud y veracidad de las declaraciones hechas en la solicitud de Seguro suscrita por él, la cual forma parte integrante de este Contrato, con excepción de aquellas que por su naturaleza tengan claramente el carácter de estimativos o conjeturales.

**CLAUSULA 20a. – PRIMA:**

En caso que el Asegurado incumpla con su compromiso de pagos correspondiente a primas pendientes a que le obliga este contrato de seguros, la Compañía tendrá potestad absoluta para suspender definitivamente este contrato en acuerdo al término que establece nuestra legislación vigente noventa (90) días. El mismo quedará sin efecto si una vez notificado el Asegurado deja transcurrir diez (10) días hábiles sin pagar las sumas adeudadas, pactadas o en caso de no presentar constancia de que ha pagado la prima correspondiente a su corredor de seguros respectivamente. El plazo para el pago de primas no podrá ser prorrogado bajo ninguna circunstancia. Se entiende como prima por cobrar la correspondiente a un año o a la proporción de un año en los contratos de mayor plazo.

**CLAUSULA 21a. – DEDUCIBLE:**

De acuerdo con lo señalado en las condiciones particulares que se hubieren contratado, siempre quedará a cargo del Asegurado, en cada siniestro una cantidad denominada deducible.

**CLAUSULA 22a. – REDUCCION Y REINSTALACION DE SUMA ASEGURADA:**

La suma asegurada en la póliza quedará reducida automáticamente en la cantidad que se hubiere pagado por siniestro durante la vigencia del seguro; sin embargo, previa aceptación de la Compañía a solicitud del asegurado, quien se obligará a pagar la prima adicional que corresponda; dicha suma podrá ser reinstalada a su monto original para ser aplicable a posteriores reclamaciones.

**CLAUSULA 23a. – PRESCRIPCION:**

Todas las acciones que se deriven de este contrato de seguro, prescribirán en un año de acuerdo a lo establecido en las leyes vigentes de la República de Panamá, desde la fecha del acontecimiento que dió origen al reclamo.



CONTRATO DE TRABAJO

Entre los suscritos a saber Panamá, Security, S.A., con domicilio en \_\_\_\_\_ ciudad de \_\_\_\_\_, representada por su Gerente \_\_\_\_\_, de nacionalidad \_\_\_\_\_ mayor de edad, con cédula de identidad personal No. \_\_\_\_\_ por una parte, en calidad de EMPLEADOR y \_\_\_\_\_ en su calidad de TRABAJADOR, por este medio celebran Contrato de Trabajo de acuerdo a las siguientes cláusulas:

PRIMERO: El TRABAJADOR declara que reside en \_\_\_\_\_

SEGUNDO: Declara el TRABAJADOR que vive en compañía de \_\_\_\_\_ y del mismo dependen las siguientes personas \_\_\_\_\_

TERCERO: El TRABAJADOR se compromete a prestar sus servicios al empleador en calidad de \_\_\_\_\_

CUARTO: El TRABAJADOR se compromete a prestar sus servicios en la Provincia de \_\_\_\_\_, como también estará disponible y anuente a prestarlo en cualquier lugar de la República de Panamá, que la empresa estime conveniente.

QUINTO: La duración de este Contrato será de \_\_\_\_\_ pero el EMPLEADOR podrá dar por terminada la relación laboral por cualquiera de las cláusulas enumeradas en el Código de Trabajo.

SEXTO: Las partes acuerdan que los primeros \_\_\_\_\_ serán de prueba y quedan sujetos a lo establecido en el Artículo 78 del Código de Trabajo adicional, también son consideradas causales de despido, libar licor en su puesto de trabajo, abandonar el puesto antes de terminar su labor o por no haber llegado su relevo a tiempo, estar bajo los efectos de drogas



SOLICITUD DE EMPLEO

NOMBRE \_\_\_\_\_  
SEXO \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_ ESTADO CIVIL \_\_\_\_\_  
LUGAR DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_ NACIONALIDAD \_\_\_\_\_  
DIRECCION ACTUAL \_\_\_\_\_  
FECHA DE NACIMIENTO \_\_\_\_\_ TELEFONO \_\_\_\_\_  
CEDULA \_\_\_\_\_ SEGURO SOCIAL \_\_\_\_\_ TIPO DE SANGRE \_\_\_\_\_  
NOMBRE DEL CONYUGUE \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_

ESTUDIOS:

- 1- PRIMARIOS \_\_\_\_\_
- 2- CERTIFICADO 1er. CICLO \_\_\_\_\_
- 3- DIPLOMA II do. CICLO \_\_\_\_\_
- 4- CURSOS \_\_\_\_\_
- 5- OTROS \_\_\_\_\_

TRABAJOS ANTERIORES:

- |    |          |       |          |         |
|----|----------|-------|----------|---------|
| 1- | _____    | _____ | _____    | _____   |
|    | COMPANIA | JEFE  | TELEFONO | SALARIO |
| 2- | _____    | _____ | _____    | _____   |
|    | COMPANIA | JEFE  | TELEFONO | SALARIO |
| 3- | _____    | _____ | _____    | _____   |
|    | COMPANIA | JEFE  | TELEFONO | SALARIO |

REFERENCIAS PERSONALES:

- |    |        |          |          |
|----|--------|----------|----------|
| 1- | _____  | _____    | _____    |
|    | NOMBRE | COMPANIA | TELEFONO |
| 2- | _____  | _____    | _____    |
|    | NOMBRE | COMPANIA | TELEFONO |
| 3- | _____  | _____    | _____    |
|    | NOMBRE | COMPANIA | TELEFONO |

UNIVERSIDAD DE PANAMA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL (CECOMINT)

**"ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS  
AGENTES DE SEGURIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO"**

Esta es una encuesta seria, confidencial y anónima, con el fin de determinar los factores que influyen en el comportamiento de los Agentes de Seguridad en el lugar de trabajo. Las preguntas que usted encontrará aquí se relacionan al lugar donde usted trabaja. Están formuladas para conocer su opinión acerca de los factores que afectan el comportamiento de los agentes de seguridad

Las opiniones que usted manifieste en esta encuesta de ninguna manera afectarán sus relaciones laborales

Esta encuesta no tiene respuestas correctas ni respuestas equivocadas, por lo que le solicitamos conteste con un alto grado de honestidad las preguntas que presentamos en la siguiente página.

---

**I PARTE**

<b>Sexo</b>	F _____	<b>Educación</b>	Primaria _____
	M _____		Secundaria _____
			Licenciatura _____
			Otros _____
<b>Edad.</b>	Menor de 25 _____		
	Entre 25 y 45 _____		
	Mayor de 45 _____		<b>Cargo</b> _____

**II PARTE**

**Instrucciones:** Lea cada una de las preguntas y encierre en un círculo la respuesta que usted escoja, de acuerdo a la siguiente escala

**ESCALA**

- No. 1 **Muy Mala.** Cuando la afirmación nunca se aplica a la situación de trabajo en la que me encuentro
- No. 2 **Mala.** Cuando la afirmación no se aplica la mayor parte del tiempo a la situación de trabajo en la que me encuentro
- No. 3 **Regular.** Cuando Ud. está conforme con la situación de trabajo
- No. 4 **Buena.** Cuando la afirmación se aplica la mayor parte del tiempo a la situación de trabajo en la que me encuentro
- No. 5 **Muy Buena.** Cuando la afirmación siempre se aplica a la situación de trabajo en la que me encuentro

UNIVERSIDAD DE PANAMA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL (CECOMINT)

**"ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS  
AGENTES DE SEGURIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO"**

Esta es una encuesta seria, confidencial y anónima, con el fin de determinar los factores que influyen en el comportamiento de los Agentes de Seguridad en el lugar de trabajo. Las preguntas que usted encontrará aquí se relacionan al lugar donde usted trabaja. Están formuladas para conocer su opinión acerca de los factores que afectan el comportamiento de los agentes de seguridad

Las opiniones que usted manifieste en esta encuesta de ninguna manera afectarán sus relaciones laborales

Esta encuesta no tiene respuestas correctas ni respuestas equivocadas, por lo que le solicitamos conteste con un alto grado de honestidad las preguntas que presentamos en la siguiente página.

**I PARTE**

Sexo	F ---- M ----	Educación	Primaria ---- Secundaria ---- Licenciatura ---- Otros ----
Edad.	Menor de 25 ---- Entre 25 y 45 ---- Mayor de 45 ----		Cargo _____

**II PARTE**

Instrucciones: Lea cada una de las preguntas y encierre en un círculo la respuesta que usted escoja, de acuerdo a la siguiente escala

**ESCALA**

- No. 1 **Muy Mala.** Cuando la afirmación nunca se aplica a la situación de trabajo en la que me encuentro
- No. 2 **Mala.** Cuando la afirmación no se aplica la mayor parte del tiempo a la situación de trabajo en la que me encuentro
- No. 3 **Regular** Cuando Ud. está conforme con la situación de trabajo
- No. 4 **Buena** Cuando la afirmación se aplica la mayor parte del tiempo a la situación de trabajo en la que me encuentro
- No. 5 **Muy Buena** Cuando la afirmación siempre se aplica a la situación de trabajo en la que me encuentro

UNIVERSIDAD DE PANAMA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL (CECOMINT)

**"ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS  
AGENTES DE SEGURIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO"**

Esta es una encuesta seria, confidencial y anónima, con el fin de determinar los factores que influyen en el comportamiento de los Agentes de Seguridad en el lugar de trabajo. Las preguntas que usted encontrará aquí se relacionan al lugar donde usted trabaja. Están formuladas para conocer su opinión acerca de los factores que afectan el comportamiento de los agentes de seguridad

Las opiniones que usted manifieste en esta encuesta de ninguna manera afectarán sus relaciones laborales

Esta encuesta no tiene respuestas correctas ni respuestas equivocadas, por lo que le solicitamos conteste con un alto grado de honestidad las preguntas que presentamos en la siguiente página.

**I PARTE**

Sexo	F _____ M _____	Educación	Primaria _____ Secundaria _____ Licenciatura _____ Otros _____
Edad.	Menor de 25 _____ Entre 25 y 45 _____ Mayor de 45 _____		Cargo _____

**II PARTE**

**Instrucciones:** *Lea cada una de las preguntas y encierre en un círculo la respuesta que usted escoja, de acuerdo a la siguiente escala*

**ESCALA**

- No. 1 **Muy Mala.** *Cuando la afirmación nunca se aplica a la situación de trabajo en la que me encuentro*
- No. 2 **Mala.** *Cuando la afirmación no se aplica la mayor parte del tiempo a la situación de trabajo en la que me encuentro*
- No. 3 **Regular** *Cuando Ud. está conforme con la situación de trabajo*
- No. 4 **Buena** *Cuando la afirmación se aplica la mayor parte del tiempo a la situación de trabajo en la que me encuentro*
- No. 5 **Muy Buena** *Cuando la afirmación siempre se aplica a la situación de trabajo en la que me encuentro*

UNIVERSIDAD DE PANAMA  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CENTRO DE COMERCIO INTERNACIONAL (CECOMINT)

"ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS  
AGENTES DE SEGURIDAD EN EL LUGAR DE TRABAJO"

Esta es una encuesta seria, confidencial y anónima, con el fin de determinar los factores que influyen en el comportamiento de los Agentes de Seguridad en el lugar de trabajo. Las preguntas que usted encontrará aquí se relacionan al lugar donde usted trabaja. Están formuladas para conocer su opinión acerca de los factores que afectan el comportamiento de los agentes de seguridad

Las opiniones que usted manifieste en esta encuesta de ninguna manera afectarán sus relaciones laborales

Esta encuesta no tiene respuestas correctas ni respuestas equivocadas, por lo que le solicitamos conteste con un alto grado de honestidad las preguntas que presentamos en la siguiente página.

I PARTE

Sexo	F <input type="checkbox"/>	Educación	Primaria <input type="checkbox"/>
	M <input type="checkbox"/>		Secundaria <input type="checkbox"/>
			Licenciatura <input type="checkbox"/>
			Otros <input type="checkbox"/>
Edad.	Menor de 25 <input type="checkbox"/>		
	Entre 25 y 45 <input type="checkbox"/>		
	Mayor de 45 <input type="checkbox"/>	Cargo	_____

II PARTE

Instrucciones: Lea cada una de las preguntas y encierre en un círculo la respuesta que usted escoja, de acuerdo a la siguiente escala

ESCALA

- No. 1 **Muy Mala.** Cuando la afirmación nunca se aplica a la situación de trabajo en la que me encuentro
- No. 2 **Mala.** Cuando la afirmación no se aplica la mayor parte del tiempo a la situación de trabajo en la que me encuentro
- No. 3 **Regular.** Cuando Ud. está conforme con la situación de trabajo
- No. 4 **Buena.** Cuando la afirmación se aplica la mayor parte del tiempo a la situación de trabajo en la que me encuentro
- No. 5 **Muy Buena.** Cuando la afirmación siempre se aplica a la situación de trabajo en la que me encuentro