



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

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

**SERVICIOS EXTERNOS DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA**  
**LA EVALUACIÓN Y CREACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO EN UNA**  
**EMPRESA COMERCIAL EN LA CIUDAD DE PANAMÁ**

**Por:**

**ISABEL AROSEMENA B.**

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

**2000**

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

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON  
ESPECIALIZACIÓN EN RECURSOS HUMANOS

SERVICIOS EXTERNOS DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS  
PARA LA EVALUACIÓN Y CREACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO  
PARA UNA EMPRESA COMERCIAL EN LA CIUDAD DE PANAMÁ

Por :

ISABEL AROSEMENA B.

2000

## **DEDICATORIA**

**Dedico con cariño y aprecio a mi esposo, compañero, y amigo Alfredo la culminación de otra faceta de mis estudios, y que fue el mayor impulsor para lograrlo.**

**De igual forma a mis dos únicos hijos Alfredo Octavio y Corina Isabel, para que aprecien y valoren todo el esfuerzo que se hace para lograr lo anhelado.**

**También a mi madre y hermanas, que han sabido apoyarme en todo momento y a todos mis amigos y familiares, que de alguna u otra forma se han identificado conmigo en este proceso de aprendizaje para que emprenda con éxito y dedicación ésta nueva etapa.**

**Isabel**

## **AGRADECIMIENTO**

**Doy gracias a Dios, por darme la fe y la fortaleza necesaria, para continuar con empeño en la culminación de este trabajo de grado**

**A la apreciada profesora asesora Mgtr. Gladys Díaz, que desde el primer momento me ha transmitido ese entusiasmo con este trabajo, me ha enseñado con toda su sabiduría y experiencias la importancia y el valor de los recursos humanos dentro de la organización y empresa.**

**De igual forma la empresa Consultora SICOGRÁFICA S.A que confió en mí para la elaboración de este proyecto y que llegará con feliz término. Y a todos los compañeros de clases Vielka, Federico, Yohana, Ariel y Doribel , que recibí de ellos todo su apoyo desinteresado De igual manera a las Profesoras Gladys Román de Ríos y Melva Herrera, por su atinada orientación en este trabajo. Muchas gracias.**

**Isabel**

## ÍNDICE

<b>Resumen en Español</b>	<b>Página</b>
<b>Resumen en Inglés</b>	<b>1</b>
	<b>2</b>

## CAPÍTULO PRIMERO

### INTRODUCCIÓN

<b>A- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA</b>	<b>7</b>
1- Reseña Histórica	7
<b>B. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>8</b>
1. Propósito de la Investigación	10
2. Planteamiento del Problema	10
3. Objetivo General	11
4. Objetivos Específicos	11
5. Aspectos Metodológicos	12
6. Marco de la Investigación	14
<b>C- DISPOSICIONES LEGALES</b>	<b>15</b>
1 Ley N 2 de 15 de enero de 1969, creó la Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social .	
2 Ley 27 de 24 de diciembre de 1990 por la cual se dictan disposiciones adicionales al Código de Trabajo y se promueve el empleo..	
3. Ley 44 de 12 de agosto de 1995, permite la constitución de agencias privadas de colocación de empleados con fines lucrativos	
4. Ley 13 de 15 de junio de 1981, por la cual se toman medidas sobre aumentos de salarios para los trabajadores de empresas privadas	
5. Ley 1 de 1986, por la cual se dictan disposiciones para promover el empleo y la Productividad y se adoptan otras medidas.	

## **CAPÍTULO SEGUNDO**

<b>A. CONSIDERACIONES GENERALES DE SICOGRÁFICA S.A.</b>	<b>21</b>
1.Ubicación de la empresa	22
2.Objetivos de la empresa	23
3.Políticas de la empresa	24
<b>B. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	
1.Tipo De Empresa	25
1.b 1 Sistemas de evaluación del desempeño	26
1 b.2 Descripciones de puestos y funciones	26
1.b.3 Comités de satisfacción al cliente	26
1 b 4.Armaz un departamento de recursos humanos	26
1.b.5 Sistema de procedimiento de reclutamiento	27
1.b.6.Crear un programa de incentivos	27
1.b.7 Auditorías de seguridad	27
1 b.8 Instalación de un sistema de mejoramiento.	27
1 b 9.Encuesta de opinión pública.	27
1.b 10 Entrevista de grupo	28
1.b 11 Bateria de pruebas psicológicas	28
1.b 12 Reclutamiento y búsqueda	28
1.b 13 Banco de datos	28
2 Organigrama de la empresa	28
3 Mapa Estratégico	31
a. Misión	33
b Visión	33
c Valores Corporativos	34
d. Perfiles	34

## **CAPÍTULO TERCERO**

<b>A- ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS</b>	
1. Definición	37
2. Propósito e importancia de la Auditoría de Recursos Humanos	38
3 Alcance de la Auditoría de Recursos Humanos	40
<b>B- ÁMBITO DE LAS AUDITORÍAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>42</b>

1 Auditoría de la administración de Recursos Humanos	44
2. Auditoría de la labor administrativa	45
3 Auditoría de nivel de satisfacción de los empleados	46
<b>C- LA ENCUESTA</b>	<b>47</b>
1.Encuesta de Opinión	47
2 Objetivo de la Encuesta	48
<b>D- APLICACIÓN DE LA ENCUESTA</b>	
1. Variables e Indicadores	49
a) Auditoría	49
b) Evaluación	50
c) Servicios	50
d) Trabajo en equipo	50
e) Motivación	50
f) Consultores	51
g) Estrategia	51
h) Capacitación	51
i) Puestos	52
j) Entrevistas	52
2 Formato de la Encuesta	54
3 Población y Muestra	57
4. Recolección de Datos	59
5. Tabulación	59
<b>E - ANÁLISIS DE LAS VARIABLES</b>	
1 Concentración de Resultados	63
2 Resultado por Variables	64
a Auditoría	64
b Evaluación	65
c. Servicios	66
d Trabajo en Equipo	67
e. Motivación	68
f. Consultores	69
g Estrategia	70
h Capacitación	71
i Puestos	72
j. Entrevistas	73

## **CAPÍTULO CUARTO**

### **PROPUESTA DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA EVALUAR Y CREAR PUESTOS**

<b>A-ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>75</b>
<b>B-TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA UNA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>79</b>
1- Enfoque comparativo	79
2- Consultor externo	79
3-Enfoque estadístico	80
4-Enfoque retrospectivo	80
5-Enfoque por objetivos	81
<b>C- PERSPECTIVA GENERAL DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>82</b>
a- Ámbito de las auditorías de los recursos humanos	82
b- Instrumentos para la investigación en el área de recursos humanos	83
1- Entrevistas	84
2- Sondeo de opinión	85
3- Análisis histórico	85
4-Seguridad y salud	85
5-Quejas del personal	86
6-Estudios de programas y críticas constructivas	86
7-Logros de promoción	86
8-Información externa	87
<b>D- INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA DE LOS RECURSOS HUMANOS</b>	<b>87</b>
1- Auditorías internacionales	88
2- Los informes de auditoría	89

## **E- ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y FACTORES EXTERNOS DE RECURSOS HUMANOS**

1- Clima organizacional	91
2- Satisfacción Total del cliente	93
3- Lealtad y retención	93
4- Proveer información	94
5- Extensión de la línea	94
6- Servicio al cliente	94
7- Motivación	95
8- Liderazgo	99
9- Comunicación	100
10-Trabajo de Equipo	102
11-Entrevistas	104

## **E- PLANIFICACIÓN Y AUDITORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

1- Necesidades de Capacitación y Adiestramiento	107
a- Programas de Capacitación	107
1- Evaluación del desempeño	108
2- Análisis de requisitos de Trabajo	108
3- Análisis organizacional	108
4- Estudios de recursos humanos	109
b- Programas de Desarrollo Administrativo	109
1- Plan de Sucesión	110

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Conclusiones	115
Recomendaciones	118

## **BIBLIOGRAFÍA**

## **ANEXOS**

## **ÍNDICE DE CUADROS**

<b>Cuadro N.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Página</b>
<b>I</b>	<b>Variables e Indicadores de la Encuesta</b>	<b>55</b>
<b>II</b>	<b>Encuesta- Mis sentimientos.</b>	<b>56</b>
<b>III</b>	<b>Clasificación de Respuesta</b>	<b>61</b>
<b>IV</b>	<b>Hoja de Tabulación</b>	<b>62</b>
<b>V</b>	<b>Concentración de Resultados</b>	<b>63</b>
<b>VI</b>	<b>Plan de Sucesión</b>	<b>111</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Figura N.</b>	<b>Detalle</b>	<b>Página</b>
1	Comparativo de la Situación actual VS Pronóstico	9
2	Estructura Organizacional	30
3	Mapa Estratégico de Sicoográfica,S A	32
4	Diseño de Cuestionario	54
5	Gráfica de la Variable N.1 Auditoría	64
6	Gráfica de la Variable N.2 Evaluación	65
7	Gráfica de la Variable N.3 Servicios	66
8	Gráfica de la Variable N 4 Trabajo en Equipo	67
9	Gráfica de la Variable N.5 Motivación	68
10	Gráfica de la Variable N.6 Consultores	69
11	Gráfica de la Variable N 7 Estrategia	70
12	Gráfica de la Variable N.8 Capacitación	71
13	Gráfica de la Variable N.9 Puestos	72
14	Gráfica de la Variable N.10 Entrevistas	73
15	Ámbito de las auditorías	82

**ANEXOS**

<b>Anexos N °</b>	<b>Detalle</b>	<b>Página</b>
1	Formularios de Encuesta	124
2	Estrategias de Auditoría de Recursos Humanos por Sicográfica S A	135
3	Disposiciones Legales	139

## RESUMEN EN ESPAÑOL

Los servicios externos de auditoría de recursos humanos para la evaluación y creación de puestos de trabajo para una empresa comercial en la ciudad de Panamá, es realmente importante para la empresa en estudio, ya que ofrece algunos puntos que se utilizan como guías en las técnicas apropiadas para un Departamento de Recursos Humanos, y le sirve de apoyo a la gerencia, de cualquier empresa para poder clasificar y estructurar los puestos de trabajo organizadamente.

Los servicios de Recursos Humanos ofrecen una gran cantidad de ventajas y beneficios para las empresas, ya que además de analizar y evaluar el comportamiento organizacional de las mismas, mejora el funcionamiento de la empresa

Este trabajo se realizó en Sicográfica S.A., la cual se dedica a prestar servicios de auditoría a diferentes empresas comerciales de Panamá

Para recopilar la información se utilizó una combinación de métodos tales como la entrevista, observación directa y la encuesta Cabe señalar, que ésta encuesta fue aplicada a las empresas que reciben los servicios o beneficios de parte de la empresa analizada.

Se aplicaron diez (20) encuestas a diferentes empleados que componen cada una de estas empresas con la finalidad de determinar el grado de satisfacción de los beneficios recibidos. Considero que los resultados obtenidos son satisfactorios, puesto que nos permitieron cumplir con los objetivos trazados. Dichos resultados se expresan a través de cuadros y gráficas para una mejor comprensión de los mismos Este trabajo está dividido en cuatro (4) capítulos y finalmente se presentan las conclusiones, recomendaciones y anexos.

## **SUMMARY**

**The external Human Resource auditing services for the evaluation and creation of job sites in Panama city is very important for the new forthcoming companies This is because it offers strong points which are used as technical guides, guidelines appropriate for Human Resource Management and it helps any firm company in order to clasify and to structure job work position in an organized manner way**

**The Human Resources services offer great benefits and advantages and in addition to analizing and evaluating organizational behavior, it improves company output effectivity function.**

**This job was accomplished at SICOGRAFICA S A., which offers its auditing services to different companies in Panama**

**To gather information a combination of methods were used interview, direct observation and survey. It's good to take note that these surveys were given to companies which their benefits or services from the analized companies**

**Surveys were given (20) to the different employees which constitute each one of these companies in order to determine the degree of satisfaction of the received benefits. I considerer the obtained results satisfactory as it allows us to achieve the intended objetives.**

**These results are presented by charts and graphs for a better understanding This task duty job work is divided into 4 chapters units, finally presenting the conclusions, recommendations and annexations.**

## **INTRODUCCIÓN**

**La auditoría de administración de Recursos Humanos es de mucha importancia para las empresas comerciales y de servicios, porque cubre todas las actividades que lleva a cabo este departamento y proporciona retroalimentación sobre las funciones y desempeño del personal, principal activo de la organización**

**La elección de este tema obedece a que hoy en día existen muchas empresas que requieren administrar científicamente los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, adiestramiento, valoración por competencias, calificación de méritos, programas de sucesión y desarrollo de los recursos humanos.**

**La actualidad de este tema y su importancia en la eficiencia que necesitan las empresas ante la competencia que presenta la apertura de mercados, me motivó a realizar el presente trabajo de investigación como un aporte académico que atañe a la actividad de los recursos humanos.**

**Este trabajo propone la utilización de una consultoría externa para la auditoría de los recursos humanos, a fin de garantizar la imparcialidad del diagnóstico y capitalizar la independencia de criterios de un consultor independiente de los intereses de la empresa, que pueda brindar un criterio imparcial y objetivo.**

**La formulación de una Misión corporativa ( la razón de ser de una empresa), así como de la Visión ( proyecciones a mediano y largo plazo), requieren de una evaluación y creación de puestos de trabajo acorde a sus**

necesidades en forma metódica y profesional; para garantizar el logro de sus objetivos y estrategias.

La presente investigación consta de cuatro (4) capítulos que a continuación se detallan:

En el **primer capítulo** donde aparecen las **GENERALIDADES DE LA EMPRESA**, la justificación que abarca el pronóstico, la finalidad de la investigación; el planteamiento del problema que plantea las alternativas que se van a implementar, los objetivos generales y específicos, los aspectos metodológicos de cada uno de los capítulos a desarrollar sobre la importancia de la auditoría de Recursos Humanos para la evaluación y creación de puestos de trabajo para una empresa de servicios en Panamá.

El marco de la investigación, la descripción de los capítulos se basa en la creación de un departamento de recursos humanos que organice y clasifique el mismo. Por último detalla las disposiciones legales de leyes o decretos que confirman lo expuestos en los planteamientos.

El **segundo capítulo** recoge los **ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA SICOGRÁFICA S.A.**, los antecedentes de la empresa, su estructura orgánica, a que tipo de empresa pertenece, su organigrama interno, y además las generalidades de una auditoría de recursos humanos, donde se definirá el propósito y la importancia del alcance de la auditoría de Recursos Humano.

**En el tercer capítulo denominado APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS EMPLEADOS, dará a conocer las etapas de la encuesta a todos los participantes, los procedimientos que se aplicarán, las variables, población y muestra estudiada, la recolección de los datos y la tabulación de cuadros y gráficas.**

**El cuarto capítulo que presenta la PROPUESTA DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS, PARA EVALUAR Y CREAR PUESTOS, donde se dan a conocer el análisis de las necesidades de un departamento de Recursos Humanos, donde se diagnostica percibe y define los cargos; la evaluación del desempeño del departamento de Recursos Humanos su importancia y métodos de evaluación; la interpretación de los resultados, reuniones, entrevistas, observación directa, mediante los cuadros que recogen los análisis realizados.**

**Se finaliza ésta investigación con las CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES como aporte para mejorar las condiciones de los puestos de trabajo en cualquier empresa de servicios de auditoría de Recursos Humanos, la bibliografía y anexos que le dan a este trabajo de investigación una mayor veracidad del mismo.**

**CAPÍTULO I**  
**INTRODUCCIÓN**

## **A- ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

### **1- Reseña Histórica:**

**SICOGRAFICA S.A.**, es una empresa que nace en Panamá y se establece formalmente en 1987. Desde sus inicios estaba orientada en la Psicología Industrial y especializada en el Desarrollo Organizacional.

En 1989 su nombre aparece en el Who is in Training & Development Around the World ( Quién es Quién en Entrenamiento y Desarrollo alrededor del mundo), como empresa única registrada con nivel internacional en la investigación y promoción de los Recursos Humanos.

Después de haberse constituido como firma, **SICOGRAFICA S.A.**, ha tenido la satisfacción de realizar trabajos profesionales de mercadeo, investigación de mercados, pre-testing y post-testing, blind test, estudios de hábitos y actitudes, entrevistas de grupos ( focus group), encuestas, entre otros.

**SICOGRAFICA S.A.**, cuenta con modernas técnicas y ejercicios recomendados por la American Society for Training and Development y la Association for Quality and Participation, ambas organizaciones de las cuales **SICOGRAFICA S.A.**, es miembro.

La gran necesidad ante la globalización ha orientado a la empresa en estudio a incrementar los servicios de adiestramiento del Recurso Humano.

Hoy **SICOGRÁFICA S.A.**, es una empresa que ofrece una gran variedad de servicios tanto en el área de adiestramiento del recurso humano, como en consultorías, relaciones públicas, mercadeo, entre otras.

**SICOGRAFICA S.A.**, cuenta con el reconocimiento a través del Ministerio de Trabajo, como Agencia de Colocación y posee la autorización para la expedición de permisos de armas.

## **B- JUSTIFICACIÓN**

Tomando en cuenta esta empresa como ejemplo y contando con su aprobación, nosotros pretendemos a través de este trabajo investigativo dar a conocer todo lo referente a la importancia de implementar una metodología de Auditoría y Evaluación de Recursos Humanos, con las estrategias y herramientas, de las que se puede servir, tanto una empresa consultora externa como una oficina interna de recursos humanos, en fin de medir todo lo referente sobre la eficiencia y eficacia de los programas que realiza la Administración de Recursos Humanos.

**Figura No. 1 Esquema Comparativo de la Situación Actual vs Pronóstico.**

<b>Situación Actual</b>	<b>Pronóstico</b>
Servicios externos de auditoría del Recurso Humano.	Proponer si la empresa cuenta con un adecuado departamento de Recursos Humanos, para llevar a cabo las actividades de reclutamiento y selección del recurso humano.
Adiestramiento o Capacitación del Recurso Humano.	Organizar un plan adecuado de auditoría en las obligaciones y responsabilidades de todos los puestos que se requieran en la formación de programas de entrenamiento.
Evaluación y creación de puestos.	Comparar e implementar planes a los empleados con relación a las actividades y funciones asignadas a cada puesto.
Comunicación Efectiva y Relaciones Laborales.	Determinar el uso adecuado de información entre los empleados, para un mejor rendimiento de sus funciones dentro del puesto que ocupa.

Fuente : Por la autora de la investigación.

Este esquema de la situación actual vs pronóstico presentadas en la figura N.1 se dirigen a medir los siguientes aspectos: los servicios externos de auditoría del recurso humano, adiestramiento o capacitación del recurso humano, la evaluación y creación de puestos, la comunicación efectiva y relaciones laborales, reclutamiento, clima organizacional, detecciones de necesidades de adiestramiento, selección, inducción, capacitación, planes de sucesión, prevención de accidentes, círculos de calidad, comité de servicio al cliente, programas e incentivos, formación de instructores y sistemas de atención al cliente.

## **1- Propósito de la Investigación**

El propósito real de la investigación es conocer los mecanismos que utilizan las empresas comerciales de servicios de auditoría de recursos humanos, para evaluar y crear puestos de trabajo, con la finalidad de apoyar nuevos sistemas de mejoramiento de evaluación y control, que permitan detectar en las empresas el mal funcionamiento y fallas de los programas y normas establecidos por la organización.

## **2- Planteamiento del Problema**

Este problema se plantea de la siguiente forma: ¿Qué alternativas se pueden implementar en los servicios de auditoría de los recursos humanos para la evaluación y creación de puestos de trabajo como procesos de cambios que ayuden a detectar las fallas que se presenten en

los programas y normas establecidas para una efectiva administración de recursos humanos en la organización?

### **3- Objetivo General**

Desarrollar una estructura operativa de procesos y herramientas y en materia de Auditoría de Recursos Humanos utilizando por una firma consultora de desarrollo de los Recursos Humanos, como un modelo viable para los departamentos de recursos humanos de las empresas y organizaciones en Panamá.

### **4- Objetivos Específicos**

Definir las posiciones y describir las funciones de los consultores y personal de apoyo en relación con su campo de acción en materia de consultoría.

Emplear las diversas problemáticas, modalidades de auditoría de recursos humanos, casos prácticos de diferentes aspectos relacionados y sus respectivas estrategias.

Desarrolla aplica instrumentos y así con formularios, registros y cuestionarios de los empleados para todas las fases de auditoría en la empresa, desde su reclutamiento y selección, hasta su adiestramiento y ascenso.

## **5-Aspectos Metodológicos**

La metodología a utilizar será descriptiva, por la razón de que la problemática presentada comprende actitudes, formas de pensar y de actuar de un grupo colectivo

Es también analítica y exploratoria, ya que se espera presentar las razones que identifiquen los problemas de la evaluación, y además es el primer estudio que se hace, luego se analizarán y presentarán los resultados con las correspondientes sugerencias y recomendaciones.

Entre las técnicas de investigación utilizadas podemos mencionar la entrevista, que se le realizó al Gerente General de la Empresa, lo cual nos expresó su opinión sobre la auditoría en determinadas empresas, donde realmente exista la disponibilidad de realizar los cambios necesarios, que sean de beneficio para la empresa y los empleados.

También se utilizó la entrevista individual donde cada empleado expresó a través de una encuesta sus inquietudes e intereses que percibían de la empresa.

Otra técnica fue la observación directa que sirvió para complementar y verificar los hechos y las opiniones recabadas de los empleados mediante los otros instrumentos de recolección de información.

Se realizó una revisión exhaustiva de los trabajos de investigación de la USMA y la Universidad Nacional, referente al tema en cuestión de la

misma manera, se recopiló información de meses y años de estudio, de personas conocedoras de la materia.

Se aplicó un cuestionario que se aplicó a los empleados para obtener opiniones confiables y a la vez conocer la situación actual de la empresa, se siguieron los siguientes pasos:

- Se procedió a la elaboración del instrumento para aplicar la información.
- Se solicitó en cinco empresas dedicadas a la auditoría de personal el listado de los empleados, de las mismas a su vez, se escogieron al azar un total de cinco personas por empresas como base para realizar la encuesta.
- Luego se procedió a la aplicación de la encuesta, hago la salvedad se aclararon los parámetros a seguir para completar la misma para obtener los resultados concretos.
- Finalmente se hizo la recopilación de los resultados para luego analizarlos y plasmarlos en las gráficas respectivas para una mayor comprensión de las mismas.

Por otro lado, se procedió a profundizar la aplicación de la Propuesta de Auditoría, sobre la importancia de las normas, políticas, análisis, técnicas de los conceptos emitidos en ésta investigación, para que sirva como guía en la operación de los procedimientos de la planeación o conformación de un departamento de recursos humanos o

aquellos departamentos de la organización que manejan al personal de la empresa.

## **6-Marco de la Investigación**

Se entiende por marco teórico de la investigación la descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación, la misma está completamente determinada por las características y necesidades de la investigación.

Además permite ubicar el tema objeto de investigación dentro del conjunto de las teorías existentes con el propósito de precisar en cual corriente de pensamiento se inscriben y en que medida significa algo nuevo o complementario.

Se apoya en las siguientes funciones:

- a- Permite decidir sobre los datos que serán captados y cuales son las técnicas de recolección.
- b- Orienta al investigador en la descripción de la realidad observada y su análisis.
- c- Por el hecho de ser un descrito tiene la potestad de ser sometido a críticas, ser completado y mejorado.

(p.e.Arango (2000)).

## **C- DISPOSICIONES LEGALES PARA UNA EMPRESA COMERCIAL**

1- Ley N.2 de 15 de enero de 1969, creó la Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social.

Período 1968-1997, fue creado mediante el Decreto de Gabinete N.2 de 1969 establece que:

“Artículo 1: Créase el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, el cual se regirá por el presente Decreto de Gabinete como un organismo de la Administración Central, para el desarrollo y ejecución de las políticas del gobierno dentro de su campo específico de acción..

Posteriormente la Junta Provisional de Gobierno para dar cumplimiento a lo establecido en el Decreto de Gobierno N.2 de 1969, promulgó el decreto de Gabinete N. 249 de 1970, mediante el cual se establece la Ley Orgánica del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social.

Luego, se crea la Ley N. 42 de 19 de noviembre de 1997, se efectúa el cambio de nombre como el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral.

Se dio éste cambio, a raíz de la creación del nuevo Ministerio de la Juventud, la Mujer, la Niñez y la Familia, el cual nace a partir de la Dirección de Bienestar Social.

2- Ley N. 67 de noviembre de 1947 se promulga el Primer Código de Trabajo, el cual entra en vigencia el 1 de marzo de 1948.

Este Código de Trabajo estuvo vigente hasta el 1 de abril de 1972, fecha en que entró a regir el nuevo Código de Trabajo.

3-Ley 44 de 12 de agosto de 1995, permite la constitución de agencias privadas de colocación de empleados con fines lucrativos.”

Que la misma ley autoriza al Organo Ejecutivo para que reglamente el funcionamiento de esas agencias con base a los Convenios de la Organización Internacional de Trabajo (OIT).

**Artículo 1ero:** El Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, a través de la Dirección General de Empleos se encargará de supervisar y fiscalizar a las agencias privadas de colocación de empleados, con fines lucrativos, que se instalen en la República de Panamá.

**Artículo 2do:** Para funcionar la agencia privada de colocación de empleados, con fines lucrativos, es necesario obtener del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, a través de la Dirección General de Empleos, una licencia que autorice dicha actividad, sin perjuicio de la obtención de la licencia comercial respectiva.

Dicha autorización se expedirá por el término de un año, prorrogable a discreción de la oficina expedidora.

**Artículo 3ero:** La solicitud de la autorización a que se refiere el artículo anterior se hará a través de abogados y deberán de acompañarse los siguientes documentos:

- a- Certificado de Nacimiento del peticionario, si se trata de persona natural, o copia autenticada del Pacto Social con su constancia de inscripción, si se trata de persona jurídica.
- b- Copia autenticada de la cédula de la persona interesada o del representante legal de la empresa interesada, tratándose de persona jurídica.
- c- Paz y Salvo de Renta
- d- Fotografía de la persona natural peticionaria o del Representante Legal de la empresa interesada.
- e- Timbres nacionales por cuatro dólares (\$4.00) y uno de Paz y Seguridad.
- f- Cheque certificado a favor del Tesoro Nacional por veinte y cinco dólares (25.00).

**Artículo 4to:** La solicitud contendrá la dirección exacta donde operará la agencia de colocación.

**Artículo 5to:** La solicitud debe contener el compromiso de la patente, bajo la gravedad del juramento, de no cobrar emolumento, ni directa ni indirectamente, al trabajador por el servicio de colocación.

**Artículo 6to:** Las agencias de colocación reglamentadas a través de este Decreto, no podrán o reclutar trabajadores en el extranjero, salvo que se le autorice expresamente por la Dirección General de Empleos, la que vigilará el cumplimiento de las normas que sobre Protección de Trabajo de los Nacionales contiene el Código de Trabajo u otras normas sobre el trabajo de extranjeros.

**Artículo 7mo:** La infracción de la prohibición contenida con el artículo 6to del presente Decreto dará lugar a la cancelación de la autorización respectiva y multa a favor del Tesoro Nacional de cien dólares (100.00) a quinientos dólares (500.00) según la gravedad de la falta.

**Artículo 8avo:** La infracción de la prohibición contenida en el artículo 7 del presente Decreto dará lugar a multa de \$50.00 a favor del Tesoro Nacional por la primera vez, de \$250.00 en la segunda ocasión y cancelación de la autorización si se incurriere en la falta por tercera vez

**Artículo 9no**: Este Decreto empezará a regir a partir de su promulgación.

**COMUNÍQUESE, CUMPLASE Y PUBLÍQUESE**

**Dada en la ciudad de Panamá a los 26 días del mes de diciembre de mil novecientos noventa y cinco (1995).**

**CAPÍTULO II**  
**ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA**  
**DE RECURSOS HUMANOS**

## **A- CONSIDERACIONES GENERALES DE SICOGRAFICA S.A.**

Además de las empresas de inversionistas locales, de estructura familiar y aquellas derivadas de accionistas panameños y extranjeros, semi-privadas y cooperativas, la esfera de atención de **SICOGRÁFICA S.A.**, también se orienta a corporaciones multinacionales ( las cuales han aumentado con la globalización) siguiendo lineamientos de sus casas matrices.

Numerosas consultorías para atender necesidades específicas de empresas que tienen su sede en otro país, son solicitadas a **SICOGRÁFICA S.A.**, para efectuarla según los parámetros que se han observado en otros y que quieren mantener similares, para fines de comparabilidad.

Además, **SICOGRÁFICA S.A.**, es una empresa que asesora a empresas en otros países, las cuales pueden o no tener filiales en Panamá; realizando en dichos países las mismas auditorías de Recursos Humanos que ha hecho en Panamá; u otras, por recomendaciones de empresas amigas o corporaciones del mismo sector de negocio.

Estas consultorías con nivel internacional, se han enfocado en el mejoramiento de los procesos en lo que intervienen los recursos humanos, respondiendo a diagnóstico realizados a través de ciertas auditorías, en los que se han implementados programas de cambio de actitud, Reingeniería, Calidad Total, estrategias de mercadeo, ventas, motivación, contratación, liderazgo y trabajo en equipo.

Entre los países atendidos por **SICOGRAFICA S.A.**, están México, Guatemala, Puerto Rico, Estados Unidos, Honduras, Venezuela, Perú y Ecuador.

**SICOGRAFICA S.A.**, es una empresa, que dirige la mayoría de sus acciones a la República de Panamá.

En Panamá aproximadamente operan unas 30 empresas similares, que ofrecen sus productos y servicios a corporaciones locales, en campos tan diversos como inversiones, auditorías contables, desarrollo financiero y asesorías legales; además de contratación, reclutamiento, adiestramiento y auditoría de recursos humanos.

### **1-Ubicación de la Empresa**

**SICOGRAFICA S.A.**, se encuentra ubicada en la ciudad de Panamá en el corregimiento de Bella Vista, en la Avenida Cuba y Calle 38, La Exposición, Edificio Los Cristales, primer piso, oficina N. 5.

Es reconocida en Panamá como una empresa que brinda servicios de consultoría en recursos humanos, con nivel empresarial principalmente en el área de adiestramiento para transformación de procesos.

### **2-Objetivos de la empresa:**

**SICOGRÁFICA S.A.,** tiene como objetivo asesorar organizaciones, empresas y personas a fin de que alcancen las metas propuestas en el ámbito de procesos, sistemas y Recursos Humanos, permitiendo su óptimo desarrollo y desempeño intelectual y corporativos en procesos y recursos humanos con el objetivo de apoyar las estrategias de operación de las empresas.

Realiza auditorías de Recursos Humanos en diferentes áreas de la organización como instrumento de medición y necesidades.

Establece diagnóstico para diseñar programas, estrategias y acciones a fin de mejorar la operación de la organización.

Contrata personas con nivel universitario, sin experiencia, a los cuales se les da un adiestramiento en el puesto.

El mercadeo de los servicios se realiza a través de las referencias de clientes satisfechos, mediante prospectación directa.

Cada Consultoría se diseña después de una visita personal con los clientes, una vez establecida sus necesidades, con lo cual se hace una propuesta.

Para cada Consultoría se diseña un plan hecho a la medida y diferente.

Cada proyecto necesita estar respaldado con un contrato de servicio que estipula monto, duración y metodología.

Otros de los objetivos es cubrir intensos programas de adiestramiento para el desarrollo del recurso humano, que cubran los sistemas de mejoramiento humano y empresarial.

## **2- Políticas de la Empresa:**

Dentro de las políticas que tiene **SICOGRÁFICA S.A.**, con sus empleados y clientes podemos decir lo siguiente:

**Garantiza la confidencialidad de la identidad de los clientes utilizando:**

- 1- **Códigos confidenciales cifrados, de manera que los mismos ejecutivos no conocen las empresas que están manejando a los otros.**
- 2- **Para cada proyecto se asigna un líder que es el responsable de la labor de todas las técnicas involucradas.**
- 3- **El trabajo que se realiza es metódico ( se ejecuta parte por parte, siguiendo calendarios y listas de verificación). Se le da un valor importante al cumplimiento de los términos y al sentido de responsabilidad de los ejecutivos y personal de apoyo.**
- 4- **Se mantiene estrecha comunicación abierta por los enlaces y directivos de las empresas, clientes, a fin de que puedan expresar sus inquietudes con toda libertad y prontitud.**

- 5- Se hacen reportes periódicos e informes mensuales a los clientes sobre sus proyectos para mantenerlos oportunamente informados.
- 6- Se mantiene activo un sistema de recordación de cumpleaños y fechas importantes de los clientes a fin de felicitarlos oportunamente.
- 7- Algunos clientes, en ocasiones incorporan a los ejecutivos (as) a sus nóminas, lo cual es aceptado por ésta empresa como parte del desarrollo profesional de sus empleados.

## **B- ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

### **1. Tipo de Empresa:**

**SICOGRÁFICA S.A.**, es una empresa de Consultoría que realiza a su vez múltiples servicios operativos y administrativos a su clientela, en el terreno de Auditoría, Gestión y Desarrollo de los Recursos Humanos, así como los procesos que afectan su eficacia.

Además de evaluaciones psicológicas, seminarios talleres de acuerdo a su necesidad, orientación profesional a todos aquellos individuos que necesiten una orientación más amplia.

**Consultorías y Auditorías que utiliza SICOGRÁFICA S.A.:**

#### **1- Sistemas de Evaluación del Desempeño:**

-Cómo crear un sistema de Calificación de Méritos, diseñado a la medida de la realidad y Perfil de la empresa.

-Características únicas de mi Organización, frente a los demás, cualidades fundamentales y secundarias.

- Revisión de Metodología y Modelos actuales de Evaluación.

## **2- Descripciones de Puestos y Funciones:**

- Técnicas y Formularios para el Análisis de Puestos, no de personas.
- Tres metodologías, sus beneficios y aplicaciones
- Importancia de las Descripciones de Puestos en las decisiones de Contratación, Adiestramiento, Traslados y Ascensos.

## **3- Comités de Satisfacción al Cliente:**

- Conformación, Objetivos y Roles del Comité
- Adiestramiento en la identificación, Análisis y Solución de Problemas
- Liderazgo y Trabajo en Equipo
- Técnicas de manejo Intergrupar, las diferentes etapas por las que pasa el grupo. Las amenazas, los peligros, los niveles de crecimiento del equipo.

## **4- Armar un Departamento de Recursos Humanos u Organizar más Profesionalmente el que exista:**

- Profesionalizar la administración y tratamiento del personal, con técnicas modernas y herramientas útiles de organización.
- Programas de Bienvenida e Inducción.

**5- Sistemas de Procedimiento de Reclutamiento, Entrevista y Selección de Personal. Evaluaciones Psicológicas:**

- Métodos y procesos para tomar decisiones acertadas de empleo, traslado y ascensos. Narrativo por computadora que permite predecir y ahorrar tiempo.

**6- Crear un Programa de Incentivos/ Motivación al Personal:**

- Más Productividad con mayor motivación, buscando la realización del personal a través de la realización.

**7- Auditorías de Seguridad Industrial y Programas de prevención de Accidentes:**

- Análisis del programa de seguridad y / o creación del mismo.
- Adiestramiento e Comité de Higiene y Seguridad.

**8- Instalación de un Sistema de Mejoramiento Continuo (Calidad Total):**

- Adiestramiento y apoyo de la creación de una Filosofía de Calidad Total.

**9- Encuestas de Opinión Pública, Consumo y Actitudes Políticas:**

- Estudios cuantitativos a nivel nacional o metropolitano, sobre las preferencias, percepciones, juicios y prejuicios, para productos, servicios y personajes políticos.

**10-Entrevistas de Grupo ( Focus Group):**

- Para conocer los sentimientos y emociones de su cliente, que no expresaría en una encuesta.

#### **11-Batería de Pruebas Psicológicas:**

- Para selección de Personal, Ascensos, Traslados, Permiso de armas, Adopción, Licencia de manejo y Orientación Vocacional.

#### **12-Reclutamiento y Búsqueda de Personal Ejecutivo.**

- Se verifica las referencias y la experiencia del candidato

#### **13-Banco de Datos:**

- Cazadores de Cerebro

## **2.Organigrama de la Empresa:**

En una auditoría de Recursos Humanos la estrategia requiere, en primer lugar tener una descripción de la estructura de la organización, también conocida como organigrama la cual nos permita ver cuales son las reglas jerárquicas, las relaciones interdepartamentales, los departamentos, secciones, direcciones; para entender como se entrelazan entre sí sus funciones.

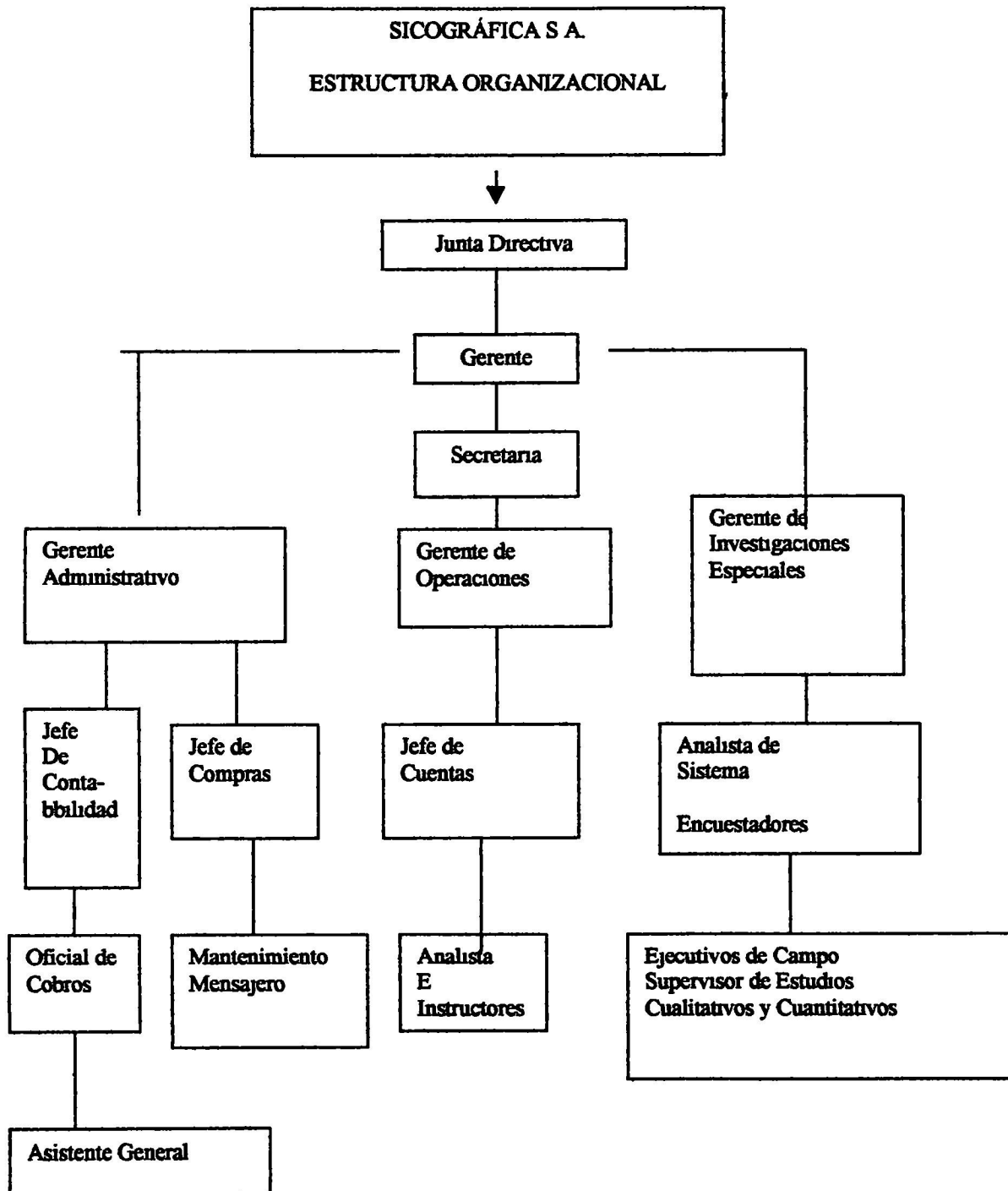
La empresa en estudio cuenta actualmente con un gerente general, director administrativo, un director de operaciones, un director de investigaciones especiales, un supervisor de cuentas, una secretaria y un conductor mensajero.

De igual manera se solicita servicios a otro personal de apoyo como contables, analistas e instructores, analistas de sistemas, ejecutivos de

**campo, encuestadores y supervisor de estudios cualitativos y cuantitativos; de tal forma que el desenvolvimiento de la empresa se dé en forma más eficaz y eficiente.**

**Cuenta con los servicios externos de una firma de abogados, que tramitan toda la documentación de tipo legal, periodistas, que ejercen la función de cubrir los aspectos más relevantes de la actividad, fotógrafos, que cubren todas las actividades que la empresa lleve a cabo y finalmente los camarógrafos , que dan su apoyo para que sea transmitida la información por los canales de comunicación.**

FIGURA N. 2



Muchas empresas se resisten a tener en forma abierta los organigramas porque todavía vienen con los viejos paradigmas de que los empleados pueden ponerse celosos, de que pueden haber reclamos salariales, para las posturas jerárquicas, o porque considera innecesario mostrar esta información.

Sin embargo, de todos es sabido que la información de una estructura debe ser conocida por todos, para facilitar las relaciones y los procesos.

**SICOGRAFICA S.A.** ha definido cuatro paquetes de servicios, entre ellos podemos mencionar:

1. Consultorías
2. Mercadeo e Investigación
3. Adiestramiento de Recursos Humanos
4. Relaciones Públicas

Cada uno de estos paquetes posee una infraestructura de los servicios para llenar los requerimientos y necesidades del mercado.

## **1- MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**

Con el propósito de encaminar la empresa hacia una dirección compartida, los ejecutivos (líderes) de empresa, se reúnen, para realizar un mapa de FODA , Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, el cual es un análisis sistemático de la estructura organizacional.

En esta forma, se trabaja hacia objetivos claramente definidos, y se hace un inventario de recursos y barreras, a fin de trazar estrategias para alcanzarlos.

### MAPA ESTRATÉGICO DE SICOGRÁFICA S.A.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a- Los ejecutivos con más de 20 años atendiendo empresas en América Latina.</li> <li>b- Afiliada a organizaciones internacionales de Desarrollo Humano y Calidad Total</li> <li>c- Renovación y actualización constantes de sus conocimientos y métodos.</li> <li>d- Prestigio y reconocimiento de la comunidad empresarial de Panamá y Centroamericana.</li> <li>e- Tecnología y equipo de trabajo moderno.</li> <li>f- Versatilidad en su campo de acción, enfocado integralmente al ser humano.</li> <li>g- Alta lealtad a la empresa y espíritu de compañerismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a- La fuga de personal calificado que se lleva el mercado de los clientes con mejores salarios.</li> <li>b- Insuficiente espacio físico para la demanda de trabajo.</li> <li>c- Ausencia de alianzas con empresas multinacionales.</li> <li>d- El adiestramiento de personal de SICOGRÁFICA, S.A., se queda corto frente a las necesidades del mercado.</li> <li>e- Por tradición no se labora los sábados, aunque se podría aprovechar mejor en tiempo.</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>a- La apertura de mercados ha traído varias empresas extranjeras a competir con nuestros servicios.</li> <li>b- La recesión económica ha traído una merma en contratos y dificultades un poco en los proyectos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a- SICOGRÁFICA S.A. posee un menú muy amplio de servicios que le permite mantener a flote ante los vaivenes del mercado.</li> <li>b- Se tiene una sobresaliente capacidad para crear nuevos productos y servicios, según los</li> </ul>

	requerimientos nuevos que van surgiendo en su campo de trabajo.
--	---

### **A-MISIÓN:**

Es la razón de existir de una empresa, define su naturaleza y propósito, Debe ser corta y simple, a la vez que inspiradora, para que sirva de guía.

Resume en unos cuantos párrafos, la esencia de la organización, para que todos sepan cual es el camino y *“remen en el mismo sentido”*.

La misión de **SICOGRÁFICA S.A.** es:

- Mantener un desarrollo integral en las empresas y organizaciones que solicita sus servicios proyectando diseños a la medida de sus necesidades, a fin de garantizar la realización personal y profesional de todos los integrantes de un grupo que atiende.

### **B-VISIÓN:**

Es la forma como se vislumbra o percibe una organización en un número terminado de años. Se elabora en presente, como si ya se hubiera convertido en su sueño, y debe ser ambiciosa, nunca en términos de cifras, abarcadora y contener estados que respondan a situaciones de socios, empleados, capacidad, productos, procesos, alcance y comunidad.

La visión de **SICOGRÁFICA S.A.** es:

- Mantenerse como una empresa de Recursos Humanos versátil, flexible y en constante renovación a la que los grupos, empresas y organización pueden acudir, con el fin de ser ayudados para alcanzar sus metas.

### **C-VALORES CORPORATIVOS:**

Son el camino que lleva a la visión, a través de la misión, y que garantizan la ética y las pautas de conducta, que nos impiden transgredir normas o llevarnos a una visión, sin escrúpulos.

Los valores corporativos de **SICOGRAFICA S.A.** son:

- a- Integridad y franqueza
- b- Comunicación y receptividad
- c- Discreción y confidencialidad
- d- Respeto a la diversidad de culturas organizacionales
- e- Responsabilidad y puntual cumplimiento
- f- Consideración con los seres humanos
- g- Buena disposición y energía
- h- Eficiencia

### **D-PERFILES:**

Son los rasgos que deben tener los empleados de una empresa y que son particulares al trabajo que desarrolla. No hay dos empresas iguales y asimismo las exigencias de sus culturas empresariales, tipo de clientes, productos, filosofías, normas y realidades, determinan los atributos que deben tener.

Honestidad, Iniciativa, Servicial, Comunicativo, Inteligente, Agil, Paciente, Con Sentido Común, Creativo, Responsable, Precavido y muchas otras. Son cualidades de un perfil.

El estudio de la personalidad de un individuo se determina a través de rasgos. A través de una serie de escala se mide se integra un perfil coherente de la personalidad. Es decir, el estudio de la personalidad o perfil se aborda desde un punto de vista individual, a base de casos.

La persona constituye una unidad, no tan sólo por su inventario de rasgos, sino también por la forma en que estos se integran en un todo coherente. Esto es un enfoque de sistemas, donde la estructura de la personalidad de cada individuo constituye un sistema en sí mismo, pero a la vez formando parte de otros sistemas más amplios son el económico y el social. (p.e.Allport "En", Murillo, Soria (1992) en su Relaciones Humanas. Págs 119

## **CAPÍTULO TERCERO**

# **APLICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ENCUESTA A LOS EMPLEADOS**

## **A- ASPECTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.**

### **1. DEFINICIÓN**

La Auditoría de Recursos Humanos es el conjunto de actividades planeadas y realizadas sistemáticamente para verificar, analizar, evaluar y mejorar las funciones de personal. **Aponte Castillo, José. (1993) en su Administración de Personal. Págs 328.**

La Auditoría de Recursos Humanos y los programas de evaluación en término generales implican la obtención de datos estadísticos relativos a la rotación de empleados, ausencias, accidentes y otros indicadores. **Chiavenato, Idalberto. ( 1998) en su Administración de Recursos Humanos. Págs 490.**

La auditoría sobre recursos humanos es un examen objetivo, minucioso y lógicamente fundado, de los objetivos, las políticas, los sistemas, los controles, la aplicación de recursos y la estructura de la organización que tienen a su cargo la responsabilidad de los recursos humanos; constituye un instrumento de la función de control. **Arias Galicia, Fernando.( 1986) en su Administración de Recursos Humanos. Págs 407**

La auditoría tiene por finalidad, entonces, apreciar la efectividad de políticas y los programas de recursos humanos. De acuerdo a la procedencia de los investigadores pueden ser externas donde todo el estudio es realizado por el personal ajeno a la empresa.

Esto es especialmente imperioso cuando se requiere contar con un juicio objetivo, o cuando las técnicas a emplear en tal procedimiento no son conocidas por los propios miembros de la organización interesada.

La auditoría externa, si va acompañada de un asesoramiento, puede ser muy beneficiosa en cuanto los elementos externos ofrecerán nuevas ideas, comparaciones con otras empresas.

Por lo tanto, la auditoría externa es más costosa, pues debe ser realizada por profesionales de indudable calidad, reconocidos por su dedicación al campo de los recursos humanos.

*“Es un examen constructivo y amplio de la estructura orgánica de una compañía, institución o dependencia gubernamental, o de cualquier componente de ellas ( como una división o departamento) y de sus planes y objetivos, sus métodos de control, sus medios de operar y su utilización de los recursos humanos y físicos. Leonard. En: Arias Galicia 1986).*

## **2 -PROPÓSITO E IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS**

La misión fundamental de la auditoría de recursos humanos es alcanzar la excelencia en la Administración de Recursos Humanos, mediante sus aspectos fuertes y débiles.

Si una empresa desarrolla la gestión de recursos humanos con la ayuda de programas, la auditoría se realiza con el propósito de verificar si los mismos se están aplicando bien y si los resultados concuerdan con los objetivos establecidos.

Existen muchas maneras de verificar sistemáticamente las prácticas y directrices de recursos humanos en las empresas. De manera que algunas empresas contratan a un consultor externo que conozca las experiencias de otras empresas, el cual pasa a ser una autoridad en la investigación de recursos humanos.

El consultor externo puede dedicarse a una auditoría total o parcial. Otras empresas utilizan su propio personal y conforman comisiones de auditoría que tienen como coordinador al director de recursos humanos o al gerente de relaciones industriales. También forman comisiones y contratan al consultor externo para orientarlas y otras crean un organismo específico de auditoría.

Podemos decir, que un agente de auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o una comisión interna: en cualquier caso la auditoría de recursos humanos tiene un fuerte impacto sobre la organización.

La auditoría de recursos humanos define unos pasos a seguir: el primer paso consiste en la determinación del campo que va a cubrir el procedimiento. Puede ser general o específica. En el primer caso, abarcará todos los programas y políticas de recursos humanos; en la segunda situación, cubrirá políticas y programas aislados. **Arias Galicia, (op. Cit)**

El primer caso es más costoso que el segundo, tanto en tiempo y esfuerzo como en dinero. Se puede lograr un equilibrio entre ambas situaciones si durante el año van examinándose paulatinamente todas las funciones, los programas y las políticas en vez de una ocasión. **Arias Galicia,(su cit).**

El segundo caso consiste en determinar las fuentes de información, de las cuales serán obtenidos los datos. Puede recurrirse a encuestas y entrevistas.

En todo caso, es importante que los datos sean objetivos; es decir, que no estén contaminados por los intereses, los prejuicios, los gustos de quienes realizan el estudio.

Deben cubrir el requisito de confiabilidad o lo que es lo mismo, que puedan ser obtenidos en igual monto tanto por diversas personas como en distintas ocasiones. **Arias Galicia.( su cit)**

La auditoría de recursos humanos es importante por cuanto permite descubrir los problemas de personal y sus causas, mejora la eficiencia de la organización de la fuerza laboral.

### **3-ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS**

La auditoría de Recursos Humanos recopila las funciones del proceso de Administración de recursos humanos y se dirige al departamento de personal como a las demás direcciones de la empresa. **Aponte. (op Cit)**

La auditoría de Recursos Humanos actúa sobre los objetivos, políticas, procedimientos, normas y presupuestos para administrar el personal. Indaga sobre las desviaciones entre los resultados obtenidos y los objetivos planeados en los programas y examinar las políticas, procedimientos y normas, donde hace notar las áreas en los cuales no existen o no han sido comunicados a toda la organización. **Aponte ( op Cit).**

Muchas veces la auditoría sirve como refuerzo al entrenamiento que se brinda a ciertos ejecutivos que actúan dentro del área de recursos humanos.

**La auditoría puede desarrollar fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la administración de recursos humanos con los diversos indicadores de eficiencia de la empresa.**

**La auditoría también puede presentar los indicadores de la calidad de liderazgo, de motivación en el trabajo, de eficiencia de la supervisión y del crecimiento continuo y el desarrollo de los empleados.**

**En toda organización existen algunas áreas que característicamente reciben una atención constante en lo referente a la auditoría interna, a continuación se indican algunas de las situaciones en donde podrían darse:**

- Análisis de puestos**
- Sistemas de retribución**
- Proceso de selección y colocación**
- Relaciones con el personal y sindicato**
- Entrenamiento y capacitación**
- Medición del desempeño**
- Calificación de méritos**
- Higiene Industrial**
- Accidentes de trabajo**
- Servicios y prestaciones**
- Indices de rotación**

Para evaluar los resultados alcanzados, la auditoría se basa en datos estadísticos como:

- Rotación de los trabajadores
- Accidentalidad
- Quejas
- Tiempo y costo de entrenamiento
- Ausentismo
- Utilización y costo de los beneficios laborales
- Movilidad interna del personal (ascensos y traslados)
- Sanciones disciplinarias
- Evaluación del desempeño a los trabajadores

Cuando no se tienen objetivos trazados que sirvan de criterio de medición de la eficiencia de la dirección de recursos humanos, se necesita apelar a estándares basados en experiencias de otras organizaciones, teniendo el riesgo de no responde a la filosofía, propósito y características propias de cada empresa.

## **B- Ámbito de las Auditorías de la Administración de Recursos Humanos**

La auditoría puede cubrir un departamento, una división o toda la corporación. Tanto a los gerentes operativos y especialistas les proporciona retroalimentación sobre la función de recursos humanos.

Les da reportes sobre la manera en que los gerentes están cumpliendo sus responsabilidades de recursos humanos.

La auditoría coadyuga a esclarecer la función que realiza el área de personal y logra una mayor uniformidad, en el caso de las grandes corporaciones actuales, geográfica y administrativamente muy descentralizadas. **DAVIS, WERTHER JR, (1996), Editorial McGraw Hill, Administración de Personal y Recursos Humanos, págs 499.**

El ámbito de la auditoría de los recursos humanos va mucho más de las actividades que efectúa el departamento de personal. El éxito del departamento depende de cómo lleve a cabo sus actividades y de cómo otros departamentos pongan en práctica sus programas.

Los profesionales de la función de recursos humanos determinan que el ámbito de la auditoría debe de trascender los departamentos y los gerentes operativos

En otras ocasiones inclusive llegan a evaluar las estrategias corporativas y la forma en que se relacionan con la sociedad en general.

Los profesionales de la administración de los recursos humanos no determinan las estrategias corporativas, pero sí influyen de manera determinante en su éxito.

### **1- Auditoría de la administración de recursos humanos:**

En primer término las auditorías de recursos humanos evalúan el trabajo del departamento de personal. Cuando se toman en cuenta sólo algunos aspectos parciales de la función de recursos humanos es posible que se ignoren temas que afectan el departamento.

Un equipo de auditores debe tomar en cuenta algunos aspectos de la administración de personal y asegurarse de:

- Identificar quién es responsable de llevar a cabo cada actividad.
- Determinar los objetivos que persigue cada actividad.
- Revisar las políticas y procedimientos que se emplean para alcanzar esos objetivos.
- Verificar los registros del sistema de información de recursos humanos para determinar si las políticas y procedimientos se están siguiendo adecuadamente.
- Preparar un informe que refleje los objetivos, políticas y procedimientos adecuados.

- **Desarrollar un plan de acción para corregir errores en los objetivos, políticas y procedimientos.**
- **Formular un seguimiento para el plan de acción.**

**Las auditorías de la función de personal requieren considerable inversión en términos de tiempo. Como este factor las organizaciones de dimensiones menores reducen sus evaluaciones y auditorías a determinadas áreas.**

**En cambio las organizaciones de grandes dimensiones poseen equipos de auditorías similares a los que se emplean para practicar auditorías financieras.**

**Estos equipos resultan útiles cuando el departamento opera en una corporación descentralizada. Mediante estas auditorías, la corporación mantiene un grado aceptable de uniformidad en sus prácticas.**

## **2- Auditoría de la labor administrativa:**

**En la función de los recursos humanos uno de los objetivos importante de la auditoría es determinar si los gerentes de línea están cumpliendo en forma adecuada las políticas de la empresa, como los lineamientos legales.**

**Cuando un gerente de línea no cumple lo prescrito por la ley, las autoridades hacen responsables a la empresa y no al individuo por el cumplimiento de las disposiciones vigentes.**

Además de los requisitos legales, la auditoría de recursos humanos puede mejorar la imagen del departamento de personal y revelar las contribuciones que efectúa a la organización.

Con regularidad los gerentes de línea adquieren respeto por las actividades de personal cuando el departamento de recursos humanos los consulta y toma en cuenta sus opiniones.

Siempre que los gerentes y supervisores de línea perciban que el departamento de recursos humanos contribuyen a que logren sus metas y objetivos departamentales, la reacción tenderá a ser positiva y constructiva.

### **3- Auditoría de nivel de satisfacción de los empleados:**

Los departamentos de recursos humanos que alcanzan sus objetivos adecuadamente se preocupan por el logro de las metas de la empresa como por el logro de los objetivos individuales de las personas que la integran.

Cuando los objetivos y las necesidades de los empleados se descuida, el ausentismo, los conflictos y la tasa de rotación tienden a subir.

Al evaluar cómo se están atendiendo las necesidades de los empleados, el departamento de recursos humanos obtiene

información sobre niveles salariales, prestaciones, prácticas de los supervisores, asistencia en la planeación de la carrera profesional y la retroalimentación que los empleados reciben sobre su desempeño.

## **C- LA ENCUESTA**

### **1- La Encuesta de opinión:**

La encuesta es la recolección de información primaria mediante preguntas sobre lo que una persona sabe, sus actitudes, preferencias y comportamiento de compra. Y con frecuencia es el método más utilizado en una investigación.

En las encuestas previamente preparadas se logra obtener una descripción más precisa del estado real de determinados aspectos en una organización.

Esta investigación se apoyará en el método de encuesta estructurada, que permite al entrevistador utilizar una lista de preguntas que se hacen de la misma manera a todos los encuestados, aplicando una muestra representativa de personas a nivel administrativo conocedoras de los elementos básicos de recursos humanos.

Las encuestas presentan varias ventajas y desventajas. Algunas personas son incapaces de contestar a las preguntas porque no recuerdan lo que hacen y por que nunca piensan acerca de ello. O simplemente no desean contestar a los entrevistadores desconocidos o porque consideran cosas privadas.

Algunos otros responden aunque no sepan la respuesta para parecer más capaces o informados. O tal vez tratan de ayudar al entrevistador dándole respuestas agradables. Por eso al diseñar los cuestionarios se deben minimizar estos problemas

En muchos departamentos de recursos humanos complementan las entrevistas con encuestas de opinión. Una encuesta, primero, es una forma eficaz y rápida de obtener información de un gran número de empleados.

Éstas encuestas reciben también el nombre de sondeos de actitudes. Una de las razones para preferir ésta técnica de las encuestas consiste en que las entrevistas consumen mucho tiempo, son costosas y generalmente deben limitarse a pocas personas.

Las encuestas aplicadas periódicamente son de gran importancia porque revelan en el curso de las mismas las fallas de un área determinada, si están en vías de solución o muestran tendencias a empeorar.

La encuesta permite al investigador, el conocimiento de las motivaciones, las actitudes y las opiniones de los individuos con relación a su objetivo de investigación.

#### **a- Objetivos de la Encuesta**

El objetivo de la encuesta es señalar las formas y estilos más precisos de la opinión de los empleados en cuanto el desenvolvimiento dentro de la

organización de la empresa, y así emitir también una respuesta más honesta y confiable de las mismas.

Cabe señalar que también su objetivo es señalar cualquier problema que se esté dando, y que la administración este anuente a cooperar, para darle una solución viable.

Otro objetivo es el de conocer las actitudes de los individuos, saber que opinan de la empresa, que beneficios esperan obtener de ella; y la empresa a su vez, también sabría las ventajas y desventajas de contratar a este individuo.

## **D- APLICACIÓN DE LA ENCUESTA**

### **1. Variables e Indicadores:**

Una variable es una propiedad que puede variar ( adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse.

**a. Auditoría:** es el conjunto de actividades planeadas y realizadas sistemáticamente para verificar, analizar, evaluar y mejorar las funciones de Recursos Humanos. La auditoría supervisa en mi opinión todas las fallas y debilidades de la empresa y de los empleados que tratan de utilizar técnicas de mejoramiento para un mejor rendimiento.

**b. Evaluación:** es considerado como el proceso periódico de la calidad del trabajo y potencial laboral de los integrantes de una empresa. Con la evaluación se detecta mejor los aspectos que afectan a los empleados y la empresa, y a través de ella se formulan ideas y pensamientos positivos para el bien de ambos.

**c. Servicios:** las funciones y prestaciones que desempeñan ciertas empresas, en las que no comercian los bienes u objetos, ni productos tangibles que son prestados por una organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad.

**d) Trabajo en equipo:** los esfuerzos de un grupo de personas para intercambiar experiencias, armonizar aptitudes y talentos, resolver conflictos para tomar decisiones necesarias para el crecimiento y mejoramiento de los objetivos del grupo.

El trabajo en equipo es de mucha ayuda para el desenvolvimiento del pensamiento de los empleados, que expresen sus ideas y las intercambien para beneficio de todos en la empresa.

**e) Motivación:** se enfocan en las necesidades internas que alientan el comportamiento de cada individuo y que lo conducen a realizar actividades a realizarlas o eliminarlas.

Es la motivación el método más eficaz que mantiene a los empleados en armonía y que puedan dar lo mejor de sí, en su área de trabajo para un mejor rendimiento.

f) **Consultores:** son profesionales con niveles sobresalientes de experiencias y conocimientos, que actúan como expertos para asesorar y aconsejar a individuos y organizaciones.

Los consultores externos son personas de gran ayuda porque ajenos a la empresa detectan con rapidez los problemas que se presentan en la organización y formular las ideas necesarias para que sean ejecutadas.

g) **Estrategia:** son los pasos, instrumentos o procesos necesarios para realizar acciones y tareas destinadas a alcanzar una meta u objetivo. Las estrategias trazadas en este trabajo orientan en gran medida a los empleados de los requisitos que se formulan para el mejoramiento continuo.

h) **Capacitación:** proceso destinados para mantener o mejorar el desempeño actual del trabajo. Facultad a comisionar a una persona para hacer algo.

Se reconoce que la capacitación periódica programada en las empresas, ayudan al personal a desarrollar mejor sus funciones y darle también la capacidad de ascensos.

**i) Puestos:** es el conjunto de tareas, requisitos y procedimientos que caracterizan a una ocupación u oficio, con un determinado nombre y que representa su clasificación o posición en la estructura u organigrama de una empresa.

Se planteó los beneficios que conlleva la creación de los puestos, para un mejor rendimiento de acuerdo a la empresa comercial o servicios.

**j) Entrevistas:** es el factor que más influye en la decisión final respecto en la aceptación o no de un candidato. La entrevista debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

Es fundamental y es un sistema de comunicación. Las entrevistas realizadas en este trabajo lograron recabar la información más precisa y necesaria para cumplir los objetivos trazados en ésta investigación.

## **2. Formato de la Encuesta:**

El formato de la encuesta esta organizado como sigue:

Aparece el encabezado con el nombre de la universidad, facultad y escuela a que pertenece. 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 seguido se solicita la cooperación de los encuestados indicándoles los beneficios de su colaboración.**
- **Posteriormente aparece el instructivo donde se explica lo que representa cada número de la escala en la tabla de valorización y la forma como deberían ser contestada las preguntas.**

**Se presenta el cuestionario redactado con las preguntas que se muestran en el cuadro N 1**

**FIGURA N.3****Diseño del Cuestionario**

**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**  
**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN EN DE EMPRESAS**

**SERVICIOS EXTERNOS DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA  
LA EVALUACIÓN Y CREACIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO PARA UNA  
EMPRESA COMERCIAL EN LA CIUDAD DE PANAMÁ**

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

**INSTRUCCIONES:**

Lea cada una de las preguntas y decida que tan satisfecho se encuentra usted en su área de trabajo. Señalar la respuesta de su preferencia.

N a Encierre en un círculo la letra a cuando usted considere que la respuesta es **MUY BUENA** o sea, que no refleje lo que usted conoce que debe ser.

N b Encierre en un círculo la letra b cuando usted considere que la respuesta es **BUENA** o sea, cuando lo que se pregunta tenga cierta relación con lo que se le pregunta.

N c Encierre en un círculo la letra c cuando usted considere que la respuesta es **REGULAR** o sea, cuando usted no se haya definido, ni sentido satisfecho.

N.d. Encierra en un círculo la letra d cuando usted considere que la respuesta es **MUY MALA** o sea, cuando ese aspecto está de acuerdo con lo que usted cree que debe ser.

N.e Encierre en un círculo el número 5 cuando usted considera que la respuesta es **MALA** o sea, cuando ese aspecto está totalmente de acuerdo con lo que usted conoce sobre el tema.

**Cuadro N.1****VARIABLES E INDICADORES PARA LA ENCUESTA**

<b>VARIABLES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>1 Auditoría</b>	01 Análisis de funciones 11 Detectar debilidades
<b>2 Evaluación</b>	02 Medir mi desempeño 12 Enfrentar nuevos cambios
<b>3-Servicios</b>	03 Ofrecer productos de calidad 13 Obtener buenos beneficios
<b>4-Trabajo en equipo</b>	04 Personas con interés común 14 Cooperación mutua
<b>5-Motivación</b>	05 Mantener el entusiasmo 15 Reconocimiento al trabajo
<b>6-Consultores</b>	06 Respetar las decisiones 16 Dar lo mejor de mí
<b>7-Estrategias</b>	07 Utilizar mejores planes 17 Aprovechar las oportunidades
<b>8-Capacitación</b>	08 Recibir buen entrenamiento 18 Participar en actividades que enseñan
<b>9-Puestos</b>	09 Obtener oportunos ascensos 19 Reconocer los cargos
<b>10Entrevistas</b>	10 Dar entrevistas 20 Exponer lo que afecta

**Fuente. Por la autora de la investigación**

**MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LOS SERVICIOS DE AUDITORIA DE R.R.  
H.H. ES QUE:**

	MB	B	R	M	MM
01 El análisis de funciones mejora la administración de Recursos Humanos	a	b	c	d	e
02 La evaluación del desempeño de funciones de mi área de trabajo es	a	b	c	d	e
03 Los servicios de calidad que ofrecemos a nuestros clientes son	a	b	c	d	e
04 Cuando trabajamos en equipo todas las personas manifiestan un interés común en el trabajo	a	b	c	d	e
05 Los empleados mantienen el entusiasmo en sus labores al ser motivados	a	b	c	d	e
06 El consultor hace respetar las decisiones de la mayoría de los empleados	a	b	c	d	e
07 La empresa se preocupa en establecer mejores estrategias de servicios a sus clientes	a	b	c	d	e
08 La administración capacita al personal en su área para un mejor entrenamiento	a	b	c	d	e
09 La administración se preocupa de los puestos de cada empleado y da oportunos ascensos cuando surjan	a	b	c	d	e
10 Al reclutar al personal le ofrecen en la entrevista intercambio de expectativas laborales	a	b	c	d	e
11 La auditoría detecta debilidades en el proceso organizacional	a	b	c	d	e
12 Los nuevos cambios ayudan a mi evaluación del desempeño o rendimiento	a	b	c	d	e
13 Los servicios recibidos rinden buenos beneficios	a	b	c	d	e
14 Las necesidades de cooperación mutua reciben al trabajo en equipo	a	b	c	d	e
15 La gerencia motiva al personal y le da reconocimiento del trabajo	a	b	c	d	e
16 Como empleado doy lo mejor de mí para desempeñar el puesto	a	b	c	d	e
17 La empresa proporciona a los empleados estrategias para un crecimiento laboral de oportunidades	a	b	c	d	e
18 Participo en actividades productivas que me enseñen a capacitarme mejor	a	b	c	d	e
19 Me reconocen los cargos que realizo en mi puesto de trabajo	a	b	c	d	e
20 Le expongo a la administración todo lo que me afecte a través de la entrevista.	a	b	c	d	e

MB muy bueno      R regular      MM muy malo      B bueno      M malo

### **3- Población y Muestra:**

La población o universo, significa, de hecho, una serie de elementos que componen la totalidad de un grupo, es decir, una lista completa de todos los sujetos que se estiman pertinentes para un determinado estudio, según **ZALTMAN Y BURGER, (1990)** en su **Enciclopedia de Técnicas de Marketing, Investigación de Mercados**.

También nos define el **Diccionario Enciclopédico, (1998), Grupo Editorial Norma, págs 1053**, que la población es el conjunto de individuos de una misma especie que viven en un área o en un medio determinado.

Cabe decir, que una población es la totalidad de los elementos pertinentes de los que se toma una muestra, y deben situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo.

Para estos autores, **una muestra**, no es más que una mera selección de la población implicada obtenida mediante un método de muestreo adecuado, es decir, en esencia, un sub grupo de la población.

La muestra a utilizarse en este trabajo es la denominada muestra probabilística por la cual en ciertos estudios se necesita la opinión de personas expertas en el tema específico.

La población que se desea investigar está compuesta de veinte ( 20) ejecutivos de recursos humanos y personal administrativo de cinco empresas Consultoras de Recursos Humanos a la cual se le aplicará la

encuesta, lo cual se considera un porcentaje razonable, para cumplir con el cometido de esta investigación.

Se tomó en cuenta la población de cinco empresas dedicadas a la auditoría de los recursos humanos, se escogieron al azar cuatro personas de cada empresa para que realizara la encuesta, lo que sumó un total de 20 participantes, el mismo representa el universo o la población utilizada para la encuesta.

Donde N- mayúscula es igual al universo y la n minúscula es igual a la muestra, es decir

N= Universo: 20

n= Muestra: 10

Esto significa que tendremos una fórmula de la siguiente manera:

$$\% \frac{n}{N} 100 = \frac{10}{20} = 100 = 50\%$$

En donde n minúscula es igual al número de encuestas y N mayúscula es igual al universo.

#### **4- Recolección de Datos:**

Para la obtención de datos pertinentes en el desarrollo de la investigación se realizaron las encuestas, donde se explicó el propósito de la investigación y se les solicitó a cada entrevistado su ayuda.

Luego, se procedió a leer las instrucciones que anteceden al cuestionario, haciendo énfasis en que a cada uno de los niveles de satisfacción por elegir le correspondía una calificación diferente, éste marca respecto a la afirmación de la opción que mejor describe su reacción o respuesta.

Luego de recolectadas todas las encuestas se procedieron a tabular cada una de las respuestas. La investigación bibliográfica, observación directa, análisis de casos, auditorías de puestos, lo que nos llevó a obtener los datos que se presentan.

#### **5. Tabulación:**

La tabulación es necesaria para toda clase de estudio cuando se tiene como objetivo cuantificar y analizar datos obtenidos por medio de la encuesta.

En la tabulación se utiliza la **ESCALA DE LIKER**, en término generales se construye generando un elevado número de afirmaciones que califiquen al objeto de actitud y se administran a un grupo entrevistado para obtener las puntuaciones de cada afirmación y el sujeto responde con la intensidad, que este de acuerdo, según la escala de cinco puntos.

En el cuadro N. IV que recibe el nombre de **HOJA DE TABULACIÓN**, se aprecia el esquema con que se tabula cada una de las preguntas, recoge las columnas que es la serie de encabezamientos de columnas que van horizontalmente a lo largo de parte superior del cuadro.

Se observa que la primera columna se encuentra el número de la pregunta de la encuesta, las columnas subsecuentes muestran las cantidades obtenidas en cada una de las respuestas sugeridas a las encuestas.

Para los efectos de este trabajo, cada columna indica el número de preguntas, el punto y los puntos totales que incluyen la tabla de valorización, subdividida en los niveles siguientes:

**CUADRO N.III**  
**CLASIFICACIÓN DE RESPUESTAS**

a y b	Muy Buena / Buena
c	Regular
d y e	Muy mala / mala

En el cuadro III de Clasificación de Respuestas se presenta las diferentes alternativas de preferencia; las letras a y b representan la clasificación como opciones de valor aceptable; la letra c representa la clasificación de opción intermedio; y las letras d y e representan la clasificación de valor poco aceptable.

Fuente: Confeccionado por la autora de la investigación en base a los resultados de la encuesta

**Cuadro No. IV HOJA DE TABULACIÓN**

MB = MUY BUENO  
 B = BUENO  
 R = REGULAR  
 M = MALA  
 MM = MUY MALA  
 NC = NO CONTESTO

No.PREG	PUNTAJES				PUNTAJES TOTALES			
	2 MB/B	3 R	4-5 M/MM	0 NC	1-2 MB/B	3 R	4-5 M/MM	0 NC
01	IIIIIIII				10	0	0	0
02	IIIIIIII				10	0	0	0
03	IIIIIIII	I			9	1	0	0
04	IIIIII	III			7	3	0	0
05	IIIIIIII	I			9	1	0	0
06	IIIIIIII	II			8	2	0	0
07	IIIIIIII				10	0	0	0
08	IIIIII	III			7	3	0	0
09	IIII	IIII			5	5	0	0
10	IIIIIIII	II			8	2	0	0
11	IIIIIIII	I			9	1	0	0
12	IIIIIIII				10	0	0	0
13	IIIIIIII	I			9	1	0	0
14	IIIIIIII				10	0	0	0
15	IIIIII	II	I		7	2	1	0
16	IIIIIIII				10	0	0	0
17	IIIIIIII	II			8	2	0	0
18	IIIIII	IIII			6	4	0	0
19	IIIIIIII	III			7	3	0	0
20	IIIIIIII	II			8	2	0	0

Fuente: Confeccionado por la autora de la investigación en base a los resultados de la encuesta.

### C- ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

#### 1. Concentración de Resultados

**Cuadro No. V CONCENTRACIÓN DE RESULTADOS.**

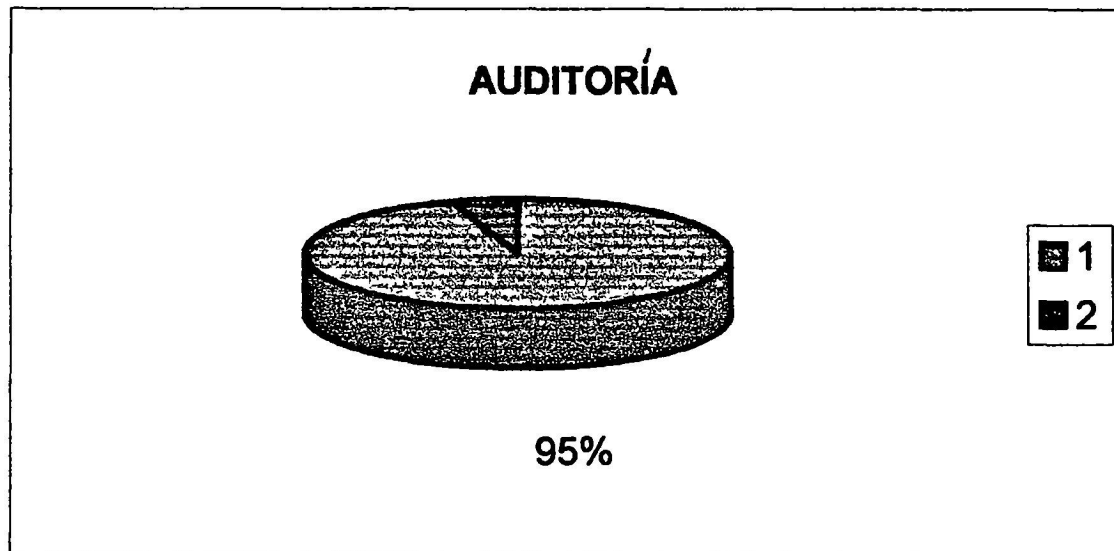
VARIABLE	No. De PREG.	TOTAL DE				PUNTAJES				TOTALES PORCENTAJES			
		RESPUESTA POR PREGUNTAS				CLASIFICACIÓN DE RESPUESTA				1-2	3	4-5	0
		1-2 MB/B	3 R	4-5 M/MM	0	1-2 MB/B	3 R	4-5 M/MM	0				
AUDITORIA	01	10	0	0	0	19	1	0	0	95	5	0	0
	11	9	1	0	0								
	TOTAL	19	1	0	0	20	20	20	20				
EVALUACION	02	10	0	0	0	20	0	0	0	100	0	0	0
	12	10	0	0	0								
	TOTAL	20	0	0	0	20	20	20	20				
SERVICIOS	03	9	1	0	0	18	2	0	0	90	10	0	0
	13	9	1	0	0								
	TOTAL	18	2	0	0	20	20	20	20				
TRABAJO EN EQUIPO	04	7	3	0	0	17	3	0	0	85	15	0	0
	14	10	0	0	0								
	TOTAL	17	3	0	0	20	20	20	20				
MOTIVACION	05	9	1	0	0	16	3	1	0	80	15	5	0
	15	7	2	1	0								
	TOTAL	16	3	1	0	20	20	20	20				
CONSULTOR	06	8	2	0	0	18	2	0	0	90	10	0	0
	16	10	0	0	0								
	TOTAL	18	2	0	0	20	20	20	20				
ESTRATEGIA	07	10	0	0	0	18	2	0	0	90	10	0	0
	17	8	2	0	0								
	TOTAL	18	2	0	0	20	20	20	20				
CAPACITACION	08	7	3	0	0	13	7	0	0	65	35	0	0
	18	6	4	0	0								
	TOTAL	13	7	0	0	20	20	20	20				
PUESTOS	09	5	5	0	0	12	8	0	0	60	40	0	0
	19	7	3	0	0								
	TOTAL	12	8	0	0	20	20	20	20				
ENTREVISTAS	10	8	2	0	0	16	4	0	0	80	20	0	0
	20	8	2	0	0								
	TOTAL	16	4	0	0	20	20	20	20				

Fuente: Confeccionado tomando como referencia la información obtenida de la Hoja de Tabulación

## 2. Resultado por Variables:

**a) Auditoría:** Los resultados obtenidos de la variable auditoría nos indican que la opción buena, muy buena, contienen un porcentaje de aceptación del 95%, lo que señala que los encuestados consideran que el análisis de funciones mejora la Administración de Recursos Humanos.

Figura N 1



Fuente: Por la autora de la investigación en base al Cuadro N. V De Concentración de Resultados

**b- Evaluación:**

Los resultados de esta variable indican que el 100% de los encuestados respondieron en la opción Muy Buena- Buena. Por lo que se deduce que la evaluación del desempeño de funciones del área del trabajador y los nuevos cambios ayudarían a su evaluación del desempeño y rendimiento.

Figura N. 2

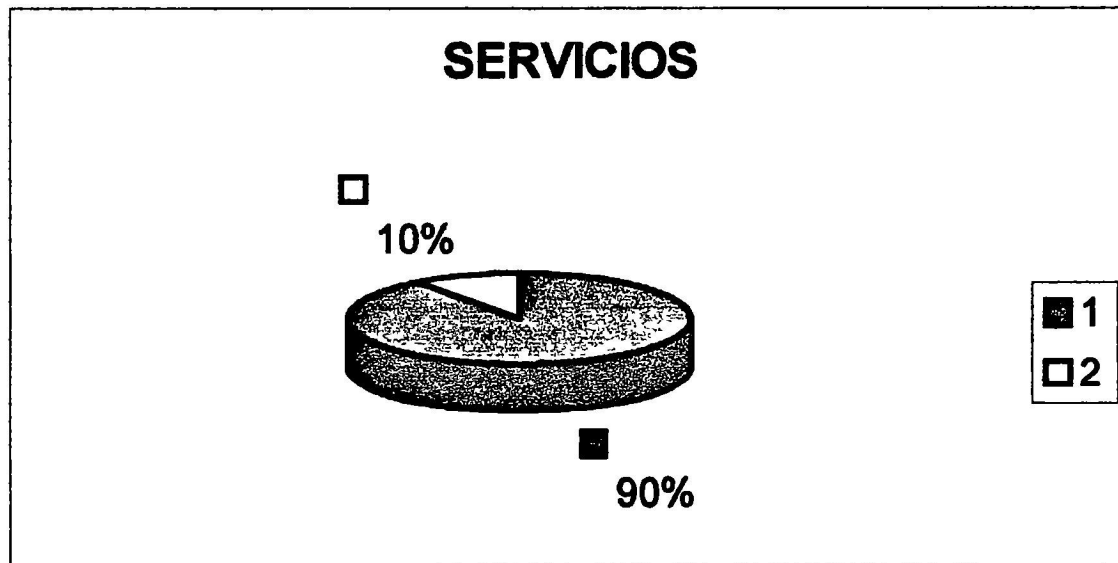


Fuente: Por la autora de la investigación en base al Cuadro N.V de Concentración de Resultados

**c) Servicios:**

La respuesta obtenida en ésta variable de servicios, nos indican que la opción Muy Buena- Buena que representan un porcentaje superior de 90%, que las encuestas señalan que los servicios de calidad que le brindamos a nuestros clientes rinden buenos beneficios a todos.

Figura N 3

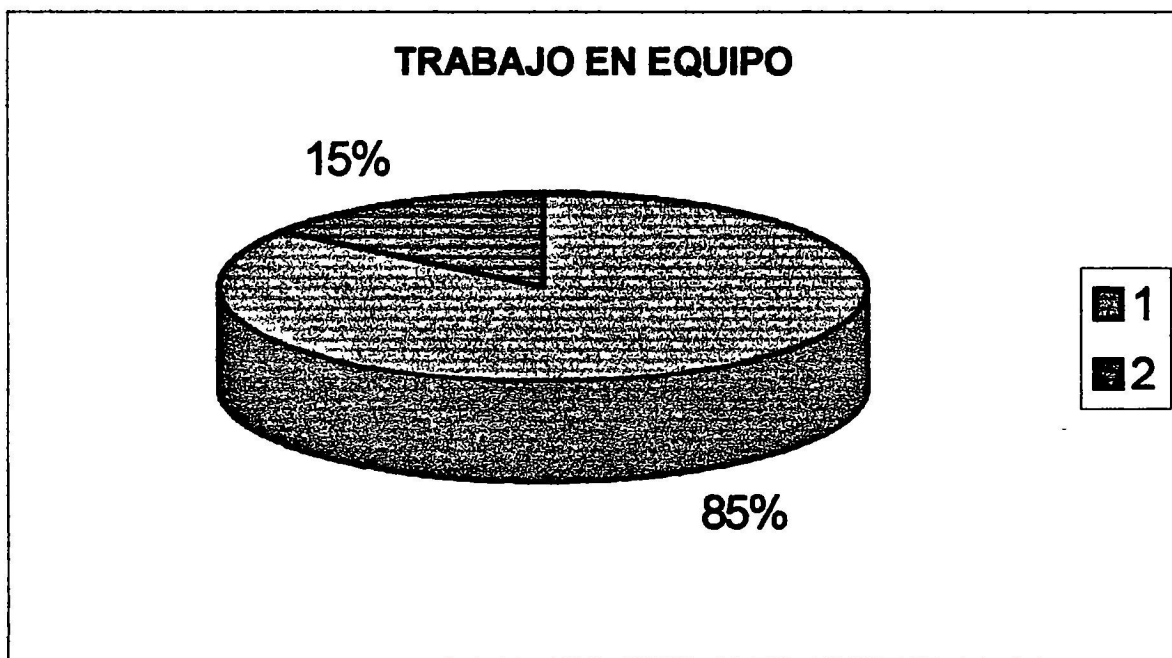


Fuente: Por la autora de la investigación en base al Cuadro N.V de Concentración de Resultados.

**d) Trabajo en Equipo:**

En esta variable de Trabajo en Equipo, los resultados obtenidos en 17/20 encuestas que representa un 85% en las opciones Muy Buena – Buena; y 3/20 que respondieron en la opción Regular, lo que representa un 15%. Por lo tanto se explica que cuando se trabaja en equipo las personas manifiestan un interés y necesidad de cooperación mutua en el trabajo.

Figura N 4

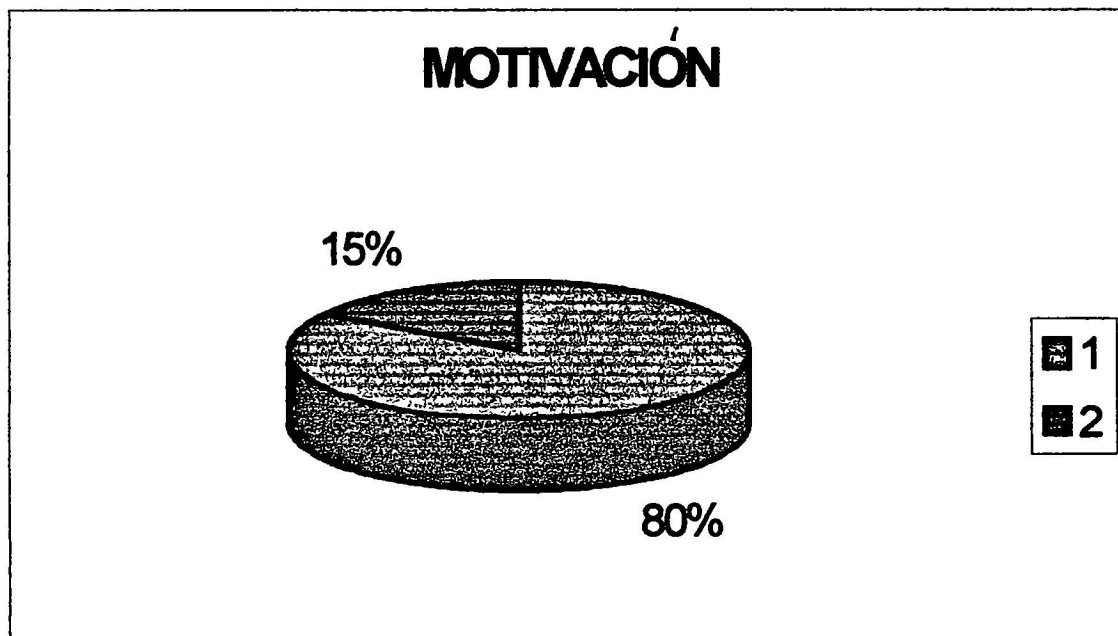


Fuente: Por la autora de la investigación en base al Cuadro N.V de Concentración de Resultados.

**e) Motivación:**

Podemos decir que en esta variable de motivación los resultados que se obtuvieron en las opciones Muy Buena – Buena el porcentaje fue un 80% y 15% Regular. Lo que nos indica que los empleados mantendrán el entusiasmo en sus labores cuando la gerencia los motiva y les proporciona el reconocimiento de sus trabajos.

Figura N. 5

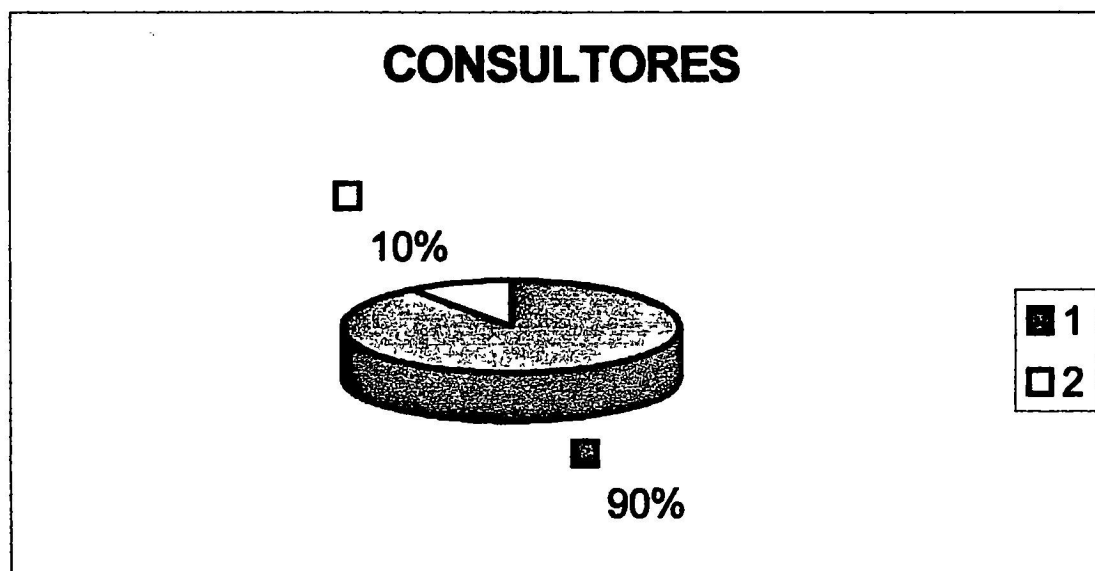


Fuente: Por la autora de la investigación en base al Cuadro N.V de Concentración de Resultados.

**e) Consultores:**

La respuesta obtenida en esta variable de consultores nos indica que 18/20 representa el 90% en las opciones Muy Buena- Buena; y el 2/20 representa en la opción Regular un 10%. Por lo que se deduce que los consultores respetan las decisiones de la mayoría de los empleados, cuando dan lo mejor de sí, para desempeñar su trabajo.

Figura N 6

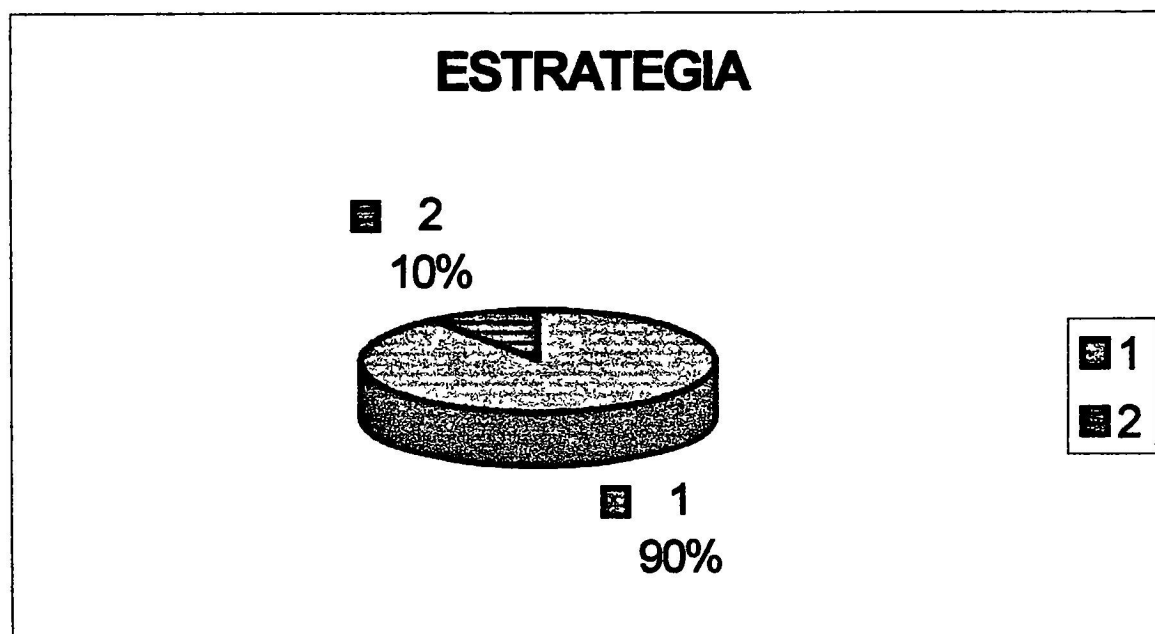


Fuente: Por la autora de la investigación en base al Cuadro N.V de Concentración de Resultados.

**f) Estrategia:**

El resultado obtenido de la variable estrategia nos indican que las opciones Muy Buena –Buena representa de 18/20, o sea un 90%, el 2/20 que representa la opción de Regular en un 10%. Lo que señala los encuestados que consideran que la empresa se preocupa en establecer mejores estrategias de servicios a sus clientes, para un crecimiento laboral de oportunidades.

Figura N 7

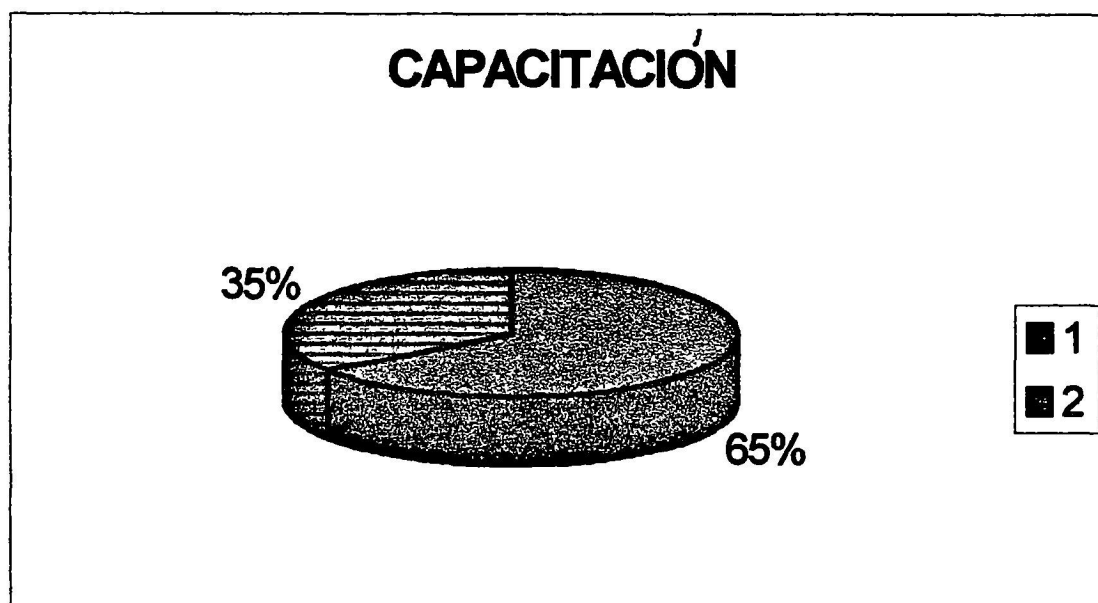


Fuente: Por la autora de la investigación en base el Cuadro N.V de Concentración de Resultados.

**g) Capacitación:**

Se obtuvo en esta variable de capacitación que los resultados obtenidos de 13/20 en las opciones Muy Buena- Buena, representan un 65% del valor; y un 7/20 en la opción Regular que representa un 35%. Por lo anterior se indica que la administración está consciente en capacitar al personal y que participen en actividades productivas en sus áreas de trabajo para un rendimiento mejor.

Figura N 8

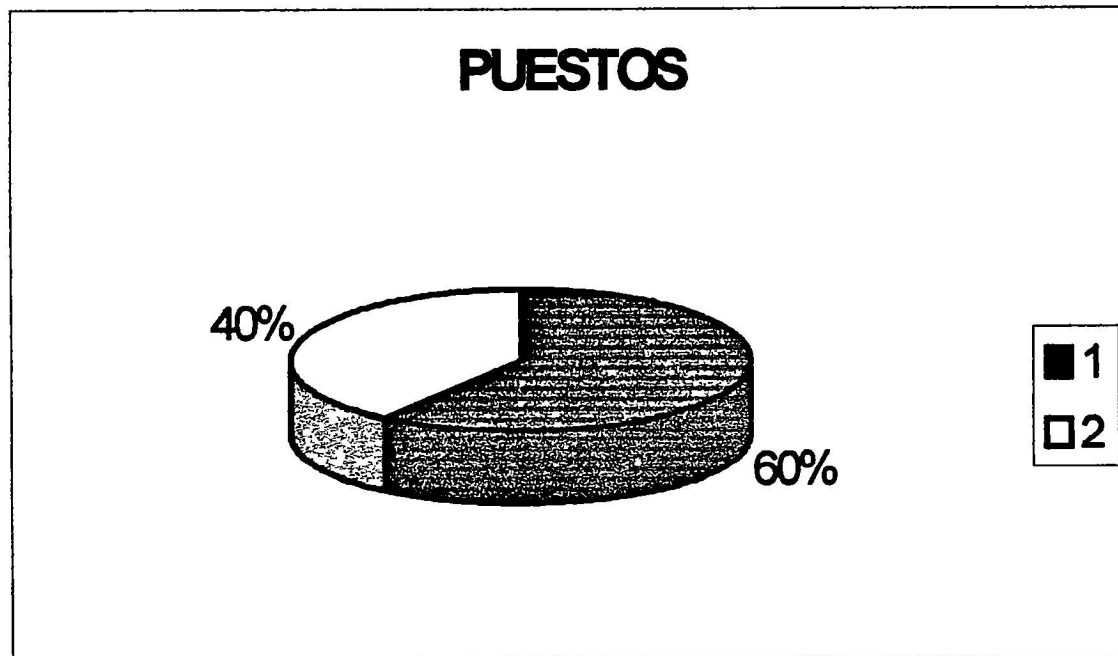


Fuente: Por la autora de la investigación en base al Cuadro N. V de Concentración de Resultados.

**h) Puestos:**

En esta variable de puestos se obtienen los resultados que nos indican en las opciones Muy Buena- Buena en un 60%, o sea 12/20; y un 8/20 que representa un 40% en la opción Regular . Podemos definir entonces que la administración se preocupa de los puestos que ocupan los empleados y les reconoce oportunos ascensos cuando lo ameriten.

Figura N 9

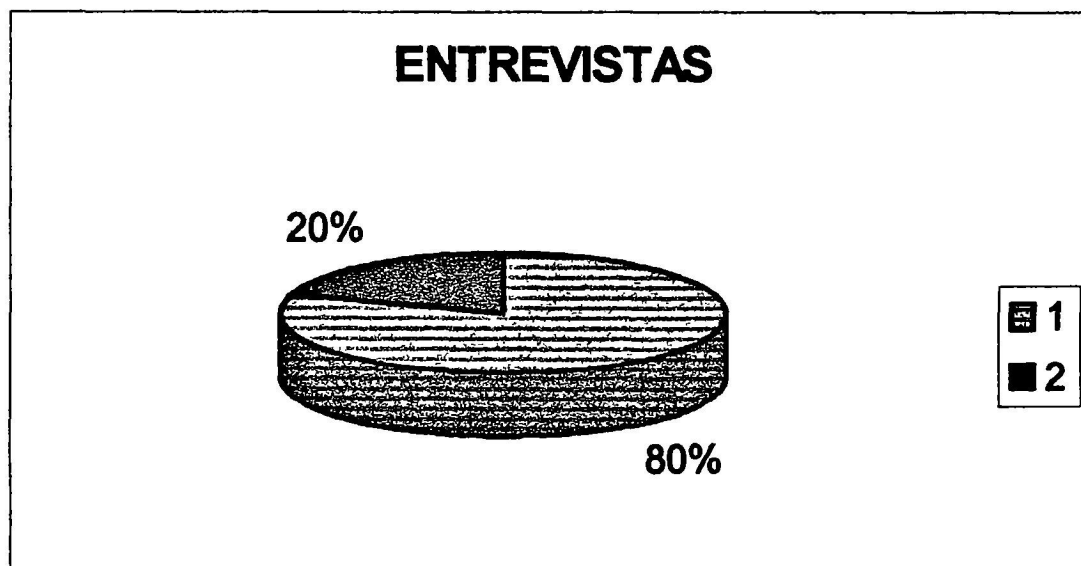


Fuente: Por la autora de la investigación en base al Cuadro N.V de Concentración de Resultados.

**i) Entrevista:**

En esta variable de entrevista las respuestas obtenidas nos indican que las opciones Muy Buena- Buena están representadas en un 80% del total de la muestra, y el 4/20 que es el 20% lo representa la opción de Regular. Esto nos señala que al reclutar al personal se le ofrece en la entrevista intercambio de expectativas laborales y a su vez se le expone a la administración todo lo que se puede afectar a través de la misma.

Figura N. 10



Fuente: Por la autora de la investigación en base al Cuadro N. V de Concentración de Resultados.

## **CAPÍTULO CUARTO**

# **PROPUESTA DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS PARA EVALUAR Y CREAR PUESTOS**

## **A- ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES DE RECURSOS HUMANOS**

Una vez cubierto las áreas metodológicas, los propósitos de las auditorías y sus herramientas inclusive se contribuye a través de un ejemplo de aplicación de instrumentos de medición de la motivación de una empresa..

La investigación está dirigida a sustentar el hecho de que mediante esta materia podemos diagnosticar la existencia de creación de puestos:

- a- Análisis de los Recursos Humanos de ver a través de programas propios de recursos humanos tales como: adiestramiento o capacitación del recurso humano, la evaluación y creación de puestos, la comunicación efectiva y relaciones laborales, reclutamiento, selección, inducción, clima organizacional, detecciones de necesidades de adiestramiento, prevención de accidentes, círculos de calidad, comité de servicio al cliente, programas e incentivos.
  
- b- El ámbito del análisis y diseño organizacional en función de:
  - <Organigrama
  - <Delegación
  - <Actividades y procesos delimitados
  - <Diagnóstico
  - < Encuestas
  - <Cuadros estadísticos

< Gráficas, esquemas

< Informes

Un departamento de Recursos Humanos, es un ente organizado, con funciones propias y dinámicas muy particulares. Como eje de toda la organización, requiere de una operación ejemplar. Es la unidad administrativa que facilita los insumos, en este caso la gente, como recurso humano indispensable, para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos.

De acuerdo a sus declaraciones de Misión, Visión, asegurando la rentabilidad, permanencia en el mercado y retención de clientes.

Igualmente, las personas que integran las organizaciones tienen metas personales y profesionales, las cuales se esperan alcanzar en su desempeño dentro del trabajo, tales: como incrementos de salarios periódicos, estabilidad laboral, ascensos en la escala jerárquica, reconocimientos de sus logros, oportunidades para aportar ideas, crecimiento profesional, conocimiento de nuevas funciones y desarrollar el sentido de pertenencia a la organización.

Como consecuencia de estos objetivos las personas aspiran a mejorar su status económico, con la adquisición de bienes ( casa, carro, ahorros bancarios) y así obtener un éxito social para ellos y su familia ( seguros de vida, seguros médicos, colegios privados).

Es en este departamento donde se establecen los parámetros que permiten medir la eficacia y rendimiento de los clientes internos de la organización, se establecen según los siguientes criterios:

**a- En las empresas de producción industrial:**

- 1- Número de unidades por tiempo determinado que se fabrican (eficacia).
- 2- Récord de puntualidad y asistencia de los empleados
- 3- Índice de accidentes laborales
- 4- Tiempo y movimiento de los procesos de producción
- 5- Grado de moral de los empleados
- 6- Frecuencia de aceptación de los productos por parte de los compradores.
- 7- Nivel de calidad (duración, rendimiento, efectividad y apariencia de los envases de nuestros productos).

**b- En las empresas de Ventas o Servicios:**

- 1- Números de clientes que visitan el establecimiento.
- 2- Récord de puntualidad y asistencia de los empleados.

- 3- Conocimientos de los productos y procesos de los empleados
- 4- Volumen de Ventas o Transacciones.
- 5- Grado de satisfacción de los clientes a través de encuestas.
- 6- Grado de moral de los empleados.
- 7- Indice de quejas presentados por los clientes en periodos determinados.

**c- Cómo se miden éstos Parámetros?**

Estos parámetros se miden así:

- a- Mediante Encuestas a los empleados o a los clientes externos.
- b- Análisis de reporte de venta según establecimiento.
- c- Inspecciones de calidad de productos y procedimientos.
- d- Estudio crítico de proceso ( Diagrama de Flujo)
- e- Buzones de Sugerencias.
- f- Investigación de clientes incógnitos para medir la calidad del servicio.
- g- Análisis de cuadro de accidentes, puntualidad y asistencias.

h- Estudios de actitudes de los empleados frente a las actividades que organiza la empresa.

i- Análisis del Plan de Incentivos y el Programa de medición.

## **B-TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN PARA UNA AUDITORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

### **1-Enfoque comparativo:**

El comité o equipo que efectúa la auditoría la compañía ( departamento o división) con otra compañía o con otra división para identificar áreas de desempeño insuficiente.

Por lo general este enfoque se emplea para comparar los resultados de actividades o programas específicos. Es de gran utilidad en la detección de áreas que necesita mejorar.

### **2- Consultor externo:**

El comité de auditoría se basa en el diagnóstico de un consultor externo a la organización o en los resultados que publica una entidad especializada sobre parámetros de la industria, respecto a los cuales puede evaluarse lo que se realiza en la empresa.

Las indicaciones del consultor o los datos de la agencia especializada pueden ayudar a establecer un diagnóstico de la situación actual de la organización.

El consultor externo puede desarrollar tanto auditoría total como dedicarse de tiempo parcial a algunos aspectos de las prácticas y directrices de recursos humanos.

Algunas empresas contratan a un consultor externo que conozca las experiencias de otras empresas, el cual pasa a considerarse una autoridad en la investigación de los recursos humanos.

### **3-Enfoque estadístico:**

De registros existentes, el comité de auditoría genera estándares estadísticos contra los cuales se evalúan los programas y actividades. Mediante estos estándares pueden detectarse las variaciones desde que se inician, antes que se conviertan en problemas graves.

### **4- Enfoque retrospectivo:**

Las muestras de los elementos que el sistema de información sobre los recursos humanos contiene, se procura identificar si existen desviaciones respecto a niveles de rendimiento, disposiciones legales o políticas de la empresa.

Esta técnica permite determinar el grado de cumplimiento que se está obteniendo respecto a las leyes y a disposiciones internas.

## **5- Enfoque por objetivos:**

El equipo de evaluación compara los resultados reales con los resultados a que aspiraba. Mediante esta técnica se detectan áreas en las que el desempeño puede ser insuficiente y se concentran en ella los esfuerzos.

Los objetivos son resultados que se esperan obtener en el futuro y como tal constituyen el motor que impulsa las organizaciones con mayor o menor dinamismo, dependiendo de los resultados buscados sean conocidos y aceptados por la totalidad o parte de sus integrantes.

Los objetivos son de naturaleza relativa en el sentido de conformar una escala en la cual siempre es posible colocar un objetivo superior. Así tenemos que un objetivo general para una división de la empresa puede ser considerado como específico para toda la organización y un objetivo específico para una división puede constituir un objetivo global para una sección inferior de la empresa.

Los objetivos del programa de recursos humanos estarán orientados a la solución de los problemas y al aprovechamiento de las oportunidades identificadas en la fase del diagnóstico.

Como ejemplo de objetivos específicos de recursos humanos se pueden mencionar:

< Disminuye en un 5% el índice de rotación del personal con menos de 6 meses de antigüedad de la empresa.

< Reduce en un 10% el costo de reclutamiento y selección de personal.

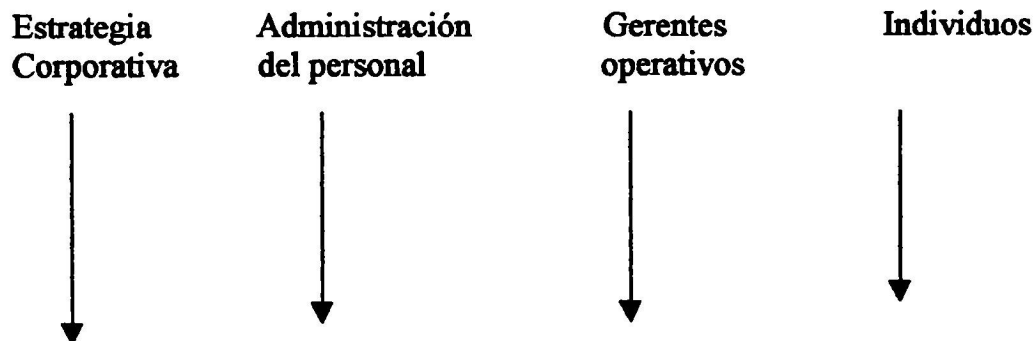
< Mantiene por debajo del 10% el índice de reclamos y / o ausentismo de los trabajadores.

< Atiende el 80% de las necesidades de entrenamiento de los trabajadores de la empresa.

Al fijar los objetivos para un programa de recursos humanos, es necesario ser muy cuidadoso, pues éstos constituyen una especie de faro que guía a la administración de la fuerza laboral.

### **C- PERSPECTIVA GENERAL DEL PROCESO DE AUDITORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

#### **a- Ámbito de las auditorías de los recursos humanos**



**ENFOQUE PARA LA INVESTIGACIÓN**

- METODO COMPARATIVO
  - CONSULTOR EXTERNO
  - MÉTODO ESTADÍSTICO →
  - LOGROS RESTROSPECTIVOS personal
  - ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS
- Instrumentos para la  
investigación de las  
actividades de**

**b- Instrumentos para investigación en el área de recursos humanos.**

Existen diversos instrumentos para proceder a las investigaciones de cómo se desempeña la función de administración de los recursos humanos en una organización.

Cada uno de ellos permite adquirir información sobre determinados aspectos. Si se emplean bien, estos instrumentos proporcionan una visión clara de cómo se llevan a cabo las actividades de personal en la organización. Están los siguientes:

- Entrevistas
- Sondeos de opinión
- Análisis históricos
- Seguridad y salud
- Quejas del personal

- Estudios de programas y críticas constructivas
- Logros de promoción
- Información externa

### **1- Entrevistas:**

Las entrevistas directas con el personal a todo nivel son una poderosa herramienta para obtener información acerca de las actividades de recursos humanos y para identificar áreas que necesitan mejorar.

Por ejemplo: cuando la tasa de rotación en la organización se incrementan los especialistas de recursos humanos de inmediato intentan identificar las causas que conducen al problema.

Las críticas y los comentarios que se generan durante las entrevistas pueden ayudar a conocer las verdaderas percepciones que se tiene respecto a un tema determinado y de esa manera conducir a que la gerencia tome las acciones necesarias.

Las entrevistas de salida se llevan a cabo con los empleados que están a punto de marcharse de la empresa. Los comentarios de los empleados se registran y después se analizan durante la auditoría de la función de recursos humanos para identificar las causas de rotación, la baja moral y otros problemas.

Con muchos empleados pueden mostrarse renuentes a efectuar críticas directas, el entrevistador necesita invitarlos a que se expresen con libertad.

## **2-Sondeos de opinión**

Las entrevistas son costosas en términos de tiempo y dinero, muchos departamentos de recursos humanos utilizan sondeos de opinión para obtener información.

En muchas ocasiones ( cuando las respuestas se mantienen anónimas) los que responden ofrecen respuestas más directas y honestas cuando contestan un cuestionario que cuando se entrevistan con un funcionario del departamento de personal.

## **3-Análisis histórico:**

Con regularidad el análisis de los registros de la compañía permite adquirir información esencial sobre la función de la administración de los recursos humanos de la empresa.

Ejemplo: registro que suele verificarse durante una auditoría de recursos humanos.

## **4- Seguridad y salud**

Determinación de sí los programas de prevención de accidentes han sido eficaces.

- **Determinación de las causas frecuentes de accidentes o enfermedad profesional.**
- **Verificación del cumplimiento de las disposiciones legales en el área.**

### **5- Quejas del personal**

- ¿Es posible determinar si las quejas de los empleados siguen una pauta discernible?
- ¿Hay una tendencia clara a quejarse en especial de un supervisor o gerente de línea?

### **6- Estudios de programas y críticas constructivas**

- ¿ Cómo es el nivel de logros del departamento de personal en cada uno de sus programas específicos? Ejemplo,¿ se logró la meta de capacitar a 65% de los vendedores en el uso excel?
- ¿Se observan las políticas y normas de la compañía en todos los departamentos?
- ¿Existen canales de comunicación adecuada con el personal de cada nivel?

### **7- Logros de promoción**

- ¿Qué porcentaje de las vacantes se llena mediante promociones internas?

- ¿Cómo ha sido el desempeño de las personas que recibieron promociones?
- ¿Cuál es el nivel de la empresa en cuanto a personas que están listas para ser promovidas?

### **8-Información externa:**

La información constituye la principal herramienta del equipo de auditoría de los recursos humanos. Las comparaciones con otras organizaciones pueden proporcionar a los auditores una perspectiva adecuada que les permita emitir juicios certeros y tomar decisiones correctas.

Las fuentes más confiables para obtener información especializada incluyen las organizaciones industriales y profesionales, las cámaras de comercio, las asociaciones gremiales y numerosas universidades, que en ciertos departamentos pueden haber establecido bancos de datos y que llevan a cabo estudios de profundidad respecto a determinados aspectos.

### **D-INVESTIGACIÓN EN EL ÁREA DE LOS RECURSOS HUMANOS:**

Existe una herramienta a disposición del departamento de recursos humanos o del equipo de auditoría: la conducción de experimentos de campo que comparan un grupo experimental con otro de control en condiciones realistas.

Estos experimentos se llevan a cabo para obtener datos referentes a aspectos como: ausentismo, la tasa de rotación, el nivel de satisfacción con el empleo, la compensación, la seguridad y otros.

Muchos gerentes se muestran reacios a experimentar con sus trabajadores a causa de los problemas de moral que pueden surgir y por la posible actitud de rechazo de quienes no resulten electos para participar en el experimento.

Los participantes en el experimento pueden sentirse “conejiillos de Indias”, manipulados en contra de sus intereses.

#### **1- Auditorías internacionales:**

Las auditorías de recursos humanos de las organizaciones son más costosas y complejas, pero también de mayor importancia. La tendencia del equipo de auditoría será utilizar sus propias experiencias de su país de origen para evaluar el equipo humano del otro país o países.

Con frecuencia las variaciones pueden parecer serias al auditor extranjero, que tal vez no está compenetrado de la cultura del país que visita.

La mayor dificultad que experimenta el equipo de auditores consiste en determinar cuáles prácticas y actitudes del personal se originan en tradiciones culturales y cuáles son susceptibles de modificarse.

Los departamentos de recursos humanos de las grandes corporaciones tienden a hacer mucho hincapié en la uniformidad internacional de sus prácticas y políticas, en factores como las disposiciones legales, la moral del personal, la competencia impidan determinadas modificaciones en las sucursales que se están sometiendo a una auditoría.

Esperar que las políticas que funcionan bien en determinado país sean aplicables a todos los demás a menudo resulta poco realista, pero determinados principios y prácticas no se pueden modificar sin violar la filosofía de la organización.

## **2-Los informes de auditoría:**

El informe de auditoría es una descripción global de las actividades de recursos humanos en la empresa. Incluye los juicios positivos por los aspectos que se han logrado bien como las recomendaciones para poner en práctica medidas correctivas en las áreas que lo requieren.

Cuando un informe reconoce la existencia de aspectos tanto positivos como negativos, se considera más balanceado y logra mejor aceptación.

El informe de auditoría contiene diversas secciones o apartados. Una de estas secciones se dirige a los gerentes de línea, otra a los gerentes responsables de determinadas funciones de personal y la parte final puede dirigirse al gerente de recursos humanos.

En el caso de los gerentes de línea, el informe describe sus objetivos en la administración de personal, sus responsabilidades y sus deberes.

Un ejemplo de estos deberes puede ser la responsabilidad de entrevistar a los solicitantes de empleo, la capacitación de los nuevos empleados, la evaluación del desempeño de los integrantes de su equipo, la motivación de los trabajadores a su cargo y la satisfacción de las necesidades legítimas de los empleados.

Como cualquier empleado, los especialistas responsables de manejar aspectos como la contratación, la capacitación, la compensación y otras actividades necesitan retroalimentación.

El informe de auditoría que reciben destaca los aspectos positivos de su desempeño, así como las áreas que necesitan mejorar. Por ejemplo, si la auditoría revela que ciertos departamentos clave no cuentan con adecuados cuadros de reemplazo, la información se hace del conocimiento tanto de la gerencia como de los supervisores.

El informe que se entrega al gerente de recursos humanos suele contener toda la información que se proporcionó a los gerentes de línea, así como a los especialistas de recursos humanos. Se proporciona retroalimentación al gerente sobre estos aspectos como:

- Las actitudes de los gerentes de línea y del personal en general respecto al
- Una verificación de los objetivos y planes del departamento, como recomendaciones acerca de cómo alcanzarlos.

- El departamento y los servicios que presta recomendaciones específicas sobre los cambios necesarios y una escala de prioridades que ayude a la toma de decisiones.

La información que contiene el informe de auditoría de los recursos humanos, el gerente de personal puede adoptar una medida con respecto a la función que está desempeñando.

El informe de auditoría, el gerente de personal puede establecer un calendario de actividades, así como prioridades para el nuevo de trabajo que será evaluado una vez más durante la próxima auditoría de personal.

## **E- ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS Y FACTORES EXTERNOS DE RECURSOS HUMANOS**

### **1- Clima Organizacional :**

El ambiente organizacional se refiere a un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y que además sirve como fuerza primordial para influir en su conducta.

Recoge los sentimientos u opiniones, percepciones, satisfacciones, resentimientos que tienen los empleados sobre su organización y la cual se hace posterior al primer contacto, como estrategia para obtener un

diagnóstico mediante diferentes tipos de herramientas que evaluarán el comportamiento del individuo, el cual generalmente es anónimo. Así se garantiza la sinceridad.

Esto explica el nombre de clima organizacional dado el ambiente existente entre los miembros de la organización, el cual está íntimamente unido a la motivación de los empleados. Cuando tienen una gran motivación, se eleva el clima motivacional y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración.

Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a disminuir y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento etc hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc.

El concepto de clima organizacional comprende un espacio más amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. “El clima organizacional” es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- < Perciben o experimentan los miembros de la organización
- < Influye en su comportamiento.

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, están estrechamente ligados al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la

organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

En consecuencia puede decirse que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa

## **2- Satisfacción Total del Cliente:**

La razón de existir de una empresa es: crear y mantener clientes.

Este concepto, representa el objetivo principal de toda empresa. Producimos, etiquetamos, distribuimos, facturamos, vendemos, compramos y llevamos la administración, contabilidad, procesamiento de datos, hablamos por teléfono, archivamos, embodegamos, clasificamos, contratamos, adiestramos, desarrollamos, promovemos, hacemos publicidad solo por una razón: la satisfacción total del Cliente.

La buena atención al Cliente se mide por cuatro factores:

## **3- Lealtad y retención:**

Actualmente se busca que la clientela, prefiera hacer negocios con la empresa en vez de con la competencia, porque es más barato, mantener lo que se tiene en vez de buscar otros.

El cliente leal, regresa, y prefiere continuar con la empresa, aunque otros se le ofrezcan a través de publicidad y promociones.

#### **4 -Proveer Información:**

Al cliente que se le da un buen servicio, se le mantiene informado, con boletines, artículos de interés, felicitaciones, avisos de nuevos productos, ofertas, nuevos usos de los productos, etc.

Esa presencia, hace que el cliente, sienta que nos importa y que queremos mantener una relación.

#### **4- Extensión de la Línea:**

Un cliente satisfecho, compra y consume toda la variedad de productos o servicios que se ofrece, esa es una clara muestra de satisfacción.

#### **6- Servicio al Cliente:**

Lo cual representa todas las estrategias de satisfacción, tales como:

- a) Simplificar procesos, para hacerle más fácil los tramites y la acción de compra o consumo.
- b) Acondicionar locales atractivos y cómodos, estacionamientos, techos, sala de espera.
- c) Adiestrar a los empleados, para que los traten profesionalmente con amabilidad y empatía, conociendo cómo atender quejas, resolver problemas y ser flexibles.

Las estrategias de satisfacción del servicio al cliente, se dirigen a conocer los últimos descubrimientos en el área de recursos humanos, que utilizan las mejores organizaciones del mundo, para reducir la ansiedad de las personas, con herramientas que pueden ponerse en práctica de inmediato.

### **7- Motivación:**

La motivación se define como la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por alcanzar cualquier meta.

Muchas personas consideran que la motivación es un rasgo personal, es decir, que algunas personas la tienen y otras no. Se sabe que la motivación es el resultado de la interacción entre el individuo y la situación.

Las personas tienen impulsos básicos en cuanto a la motivación y también superiores, como el deseo de reconocimiento, de sentirse útil, de ascender en la escala de sueldos, de estatus ( o sea de que se le considere algo especial).

El concepto de motivación varía de una persona a otra y también en el caso de una misma persona, en diferentes momentos.

La motivación de los empleados se realiza a través de la introspección para evaluarlos, o se puede ver por los hechos, falta de apoyo,

debilidades, actitudes negativas, falta de disposición para ayudarlos unos a otros.

Existen tres teorías de la motivación que son: Teoría de la Pirámide de las Necesidades de Maslow, Teoría X y Y de McGregor y la Teoría de la Motivación - Higiene de Herzberg. Los administradores en ejercicio utilizan estas teorías y terminologías para explicar la motivación de los empleados.

Entre ellos está Douglas McGregor, uno de los más influyentes en la teoría de las organizaciones se preocupó por distinguir dos concepciones opuestas de administración basadas en la naturaleza humana: la tradicional ( a la que denominó teoría X) y la moderna ( a la que denominó teoría Y).

**La teoría X:** se basa en ciertas concepciones y premisas incorrectas y distorsionadas acerca de la naturaleza humana.

< La motivación primordial del hombre son los incentivos económicos (salario).

< Como estos incentivos están en manos de la organización, el hombre es un agente pasivo que requiere ser administrado, motivado y controlado por ella.

< Las emociones humanas son irracionales y no deben interferir el interés del individuo.

< La capacidad de desarrollar un alto grado de imaginación, de ingeniosidad, en la solución de problemas organizacionales se encuentra en la mayoría de la población.

< En las condiciones de la sociedad industrial moderna, el potencial intelectual del hombre común sólo se utiliza parcialmente.

La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, ha recibido más atención de los administradores que cualquier otra teoría de la motivación, ya que clasifica las necesidades humanas de una manera lógica, que tiene implicaciones importantes para los administradores.

Maslow percibió las motivaciones humanas como una jerarquía de cinco necesidades, que van desde las necesidades fisiológicas básicas hasta las necesidades más grandes como la autorrealización

De acuerdo con Maslow se deberá motivar a los individuos para satisfacer cualquier necesidad que es prepotente o más poderosa para ello en un momento dado. En nuestra sociedad, desde hace mucho tiempo hemos considerado que casi todos podemos satisfacer la mayoría de nuestras necesidades básicas.

La escala de las necesidades de Maslow, se define así:

<Fisiológicas ( o primaria) indispensable para la conservación de la vida, alimentarse, respirar, dormir etc.

<Seguridad: requiere sentir seguridad en el futuro , para él y su familia de acuerdo a las necesidades primarias.

< **Sociales:** el ser humano necesita, salvo raras excepciones, aliarse; requiere vivir dentro de una comunidad.

< **Estima:** el hombre necesita sentirse apreciado y estimado, además le precisa destacar con cierto prestigio entre los integrantes de sus grupos en una jerarquía.

< **Autorrealización:** el ser humano, por su vida en sociedad, requiere comunicarse con sus semejantes, expresar sus conocimientos y sus ideas, requiere trascender, desea dejar huella en su paso por este mundo. **Arias Galicia, Fernando. (1986) en su Administración de Recursos Humanos. Págs 70.**

## **8- Liderazgo:**

El liderazgo administrativo es como el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con las actividades. El liderazgo es la capacidad para influir en un grupo con el objeto de que alcance metas. La fuente de la influencia puede ser formal, como la que proporciona un rango administrativo en una organización.

**Primero** el liderazgo debe incluir a otras personas, los subordinados o seguidores.

**Segundo**, el liderazgo supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo.

**Tercero, el liderazgo es la capacidad de utilizar las diferentes formas de poder y para influir en la conducta de los seguidores en diferentes formas.**

**El liderazgo implica un proceso de influencia, no debe coartar ( a diferencia de que deben usar la autoridad, las recompensas y los castigos para ejercer influencia en los seguidores.**

**La capacidad para influir en un grupo con el objeto de que alcance metas. La fuente de la influencia puede ser formal, como la que proporciona un rango administrativo en una organización, es posible que la persona desempeñe un rol de liderazgo por sólo ocupar un puesto en la organización.**

**Sin embargo, no todos los líderes son administradores, ni para tal caso todos los administradores son líderes. Por otra parte el liderazgo se refiere al manejo del cambio.**

## **9- Comunicación:**

**La comunicación es un proceso o flujo. Los problemas de comunicación se presentan cuando el flujo se desvía o bloquea. Para que pueda existir comunicación debe haber un propósito, expresado en forma del mensaje que se transmitirá.**

**Este pasa de la fuente ( el emisor) al receptor. El mensaje está codificado ( convertido a símbolo) y pasa por algún medio (canal) al receptor, quien**

vuelve a traducir ( decodifica) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es que una persona transmite el significado a otra.

Dentro de la empresa la comunicación se realiza a través de memos, cartas, volantes etc, se realiza un análisis de la comunicación informal y formal de arriba hacia abajo.

No puede existir un grupo que no tenga comunicación es decir, la transmisión de algo con sentido entre los miembros que lo componen. Sólo es posible expresar información e ideas cuando una persona le transmite su significado a otra. La comunicación es algo más que darles sentido; también debe comprenderse.

Si existiera la comunicación perfecta, se daría cuando un pensamiento o una idea se transmite a tal manera que la imagen mental que percibiera el receptor fuera justo igual a la del emisor.

La comunicación controla la conducta de los miembros de varias maneras. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que deben seguir los empleados.

Ejemplo: la comunicación desempeña una función de control cuando se pide a los empleados que primero comuniquen las quejas laborales a su jefe inmediato, que se limiten a la descripción de sus puestos o que cumplan con las políticas de la empresa.

La comunicación informal también controla la conducta. Cuando los grupos de trabajo molestan o presionan a un miembro que produce

demasiado ( y hace que el resto del grupo quede mal) se están comunicando de manera informal y controlando su conducta.

La comunicación alienta la motivación porque le aclara a los empleados que den hacer, como lo están haciendo y que pueden hacer para mejorar un rendimiento deficiente.

La comunicación que ocurre en el grupo es un mecanismo fundamental que permiten a sus miembros manifestar sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación se convierte en una puerta de expresión emocional de sentimientos de las necesidades sociales.

La comunicación también facilita la toma de decisiones, mediante la transmisión de datos para identificar y evaluar las posibles opciones que necesitan las personas.

## **10- Trabajo en Equipo:**

Están constituidos por las personas que trabajan unidas en la ejecución de una actividad laboral. Las personas dentro de un grupo de mando o de trabajo en equipo se pueden afiliar para alcanzar un objetivo específico de interés para cada uno de ellos.

Los grupos laborales no están aislados, forman parte de una organización mayor. Todo grupo de trabajo está sujeto a las condiciones externas que se le

**imponen. El mismo grupo de trabajo tiene una serie de recursos concretos que definen su composición.**

**El grado de rendimiento potencial de un grupo depende en gran medida, de los recursos que aportan sus miembros, en lo particular, al grupo. Los grupos de trabajos no son multitudes desorganizadas.**

**Tienen una estructura que da forma a la conducta de los miembros que permite explicar y prever una parte considerable de la conducta individual dentro del grupo.**

**Las consecuencias que los procesos de grupo producen en su rendimiento y en la satisfacción en su rendimiento y en la satisfacción de sus miembros también están sujetas a las actividades que realice el grupo.**

**El comportamiento de un grupo de trabajo, es preciso considerarlo parte de un sub- sistema incluido dentro de un sistema mayor. Es decir, los grupos son una sub -serie de un sistema organizado mayor, se podrá captar parte de la explicación del comportamiento del grupo, partiendo de la explicación de la organización, a la que pertenece.**

**Existen equipos para trabajos especiales, conformados para proyectos o tareas circunstanciales y por lo tanto tienen un período de vida relacionado con el trabajo especial que se le encomienda.**

**Estos equipos de trabajo tienen carácter consultivo en la mayoría de los casos, se limitan a formular recomendaciones a la dirección de la empresa, constituyendo así un mecanismo para lograr la cooperación de individuos**

con diferentes experiencias y cuyas opiniones pueden enriquecer el proceso de solución de problemas.

### **11- Entrevistas:**

Es la comunicación verbal entre dos o más personas en contacto directo, con un propósito definido. La entrevista es utilizada no sólo en selección, sino también en otras funciones de personal como inducción, manejo de conflictos y evaluación del desempeño.

La entrevista está sujeta a distorsión de la información por parte de los candidatos, muy interesados en ingresar a la empresa y de aquellos que han recibido un entrenamiento especial en las técnicas de selección.

La entrevista es la técnica de selección más utilizada. Es poco probable que las organizaciones contraten un nuevo trabajador, sin hacerle por lo menos una entrevista, en algunos casos por personas no entrenadas para esto y que confían exclusivamente en su intuición. Mediante la entrevista se pueden evaluar algunas características evidentes como la expresión verbal y la presencia física.

La entrevista requiere ser técnicamente estructurada lo que implica tener en cuenta tres elementos:

- a- Planeación
- b- Ejecución
- c- Evaluación

**La entrevista de selección debe ser realizada conjuntamente entre el especialista de personal y el jefe del departamento respectivo: esto conduce a una evaluación menos subjetiva de los candidatos y una mayor capacitación de los evaluados.**

**Se utiliza cuadro de Estrategias de Auditoría de Recursos Humanos utilizados por SICOGRÁFICA S.A. ( Anexos).**

## **E-PLANIFICACIÓN Y AUDITORÍA DE LOS RECURSOS HUMANOS**

**Es el proceso el cual la unidad responsable provee una efectiva planificación, sus requerimientos de Recursos Humanos y su disponibilidad a fin de satisfacer sus necesidades con personal apto y capaz para desempeñar un puesto de trabajo.**

**La previsión de recursos humanos trata de determinar que personal necesitará la organización para mantener su crecimiento y explotar las necesidades futuras.**

**Una vez realizada la previsión, el siguiente paso es conseguir información sobre el personal actual de la organización.**

**¿ Tienen los miembros de la organización las habilidades necesarias para su trabajo? ¿Están teniendo un buen desempeño? En la auditoría de recursos humanos, se evalúan las habilidades y el desempeño de cada individuo de la organización.**

Dentro de cada departamento se clasifica a los individuos de acuerdo con la calidad de su trabajo.

La auditoría en Recursos Humanos tiene como objetivo estudios tendientes a la proyección de la estructura de la organización en el futuro, incluyendo análisis de puestos proyectados y estudio de las posibilidades de desarrollo de los trabajadores para ocupar éstos, a fin de determinar programas de capacitación y desarrollo, llegado el caso de reclutamiento y selección.

Mediante la planeación de los Recursos Humanos la organización determina de forma sistemática la provisión y demanda de empleados que tendrá en el futuro.

Al determinar el número y tipo de empleados que necesitará la organización, el Departamento de Recursos Humanos podrá planear las funciones de reclutamiento y selección, capacitación etc.

Con el fin de mantener al día las proyecciones tecnológicas y económicas e la organización y del país.

Los planes de recursos humanos se basan en la prevención y en la auditoría de recursos humanos, en la cual se valoran las habilidades y el desempeño del personal. Para que sean significativos estos planes han de tener en cuenta el plan estratégico y el ambiente externo de la organización.

Toda organización debe planear sus necesidades a corto y largo plazo, no obstante, ésta práctica se da con mayor frecuencia en las grandes empresas.

Las ventajas de la planificación de los recursos humanos son las siguientes:

- Mejora la utilización de los recursos humanos.
- Permite la coincidencia de esfuerzos del departamento de recursos humanos con los objetivos globales de la organización.
- Se economiza en contrataciones.
- Permite expandir la base de datos del personal para apoyar otros campos.
- Interviene efectivamente en la coordinación de varios programas como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal más capacitado.

## **1-NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO**

### **a- Programas de Capacitación:**

Los programas de capacitación se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo, mientras que los programas de desarrollo buscan desarrollar las habilidades de los trabajos futuros.

La necesidad de capacitar a los empleados de nuevo ingreso o recientemente promovidos es evidente, ellos necesitan aprender nuevas habilidades y como su motivación es alta, pueden familiarizarse con cierta facilidad con las habilidades y el comportamiento que se espera de ellos es su nuevo puesto.

Existen cuatro procedimientos que los administradores pueden aplicar para determinar las necesidades de capacitación del personal de su empresa, tenemos:

- 1- **Evaluación del desempeño:** el trabajo de cada empleado se mide a partir de estándares y objetivos del desempeño establecidos para su trabajo. Las deficiencias encontradas, son subsanadas mediante el adiestramiento.
- 2- **Análisis de requisitos de trabajo ( puesto):** se examinan las habilidades o conocimientos específicos en la descripción apropiada del trabajo. Los empleados que carezcan de las mismas serán candidatos para programas de capacitación.
- 3- **Análisis organizacional:** la eficacia de la organización en la obtención de las metas se analizan para determinar donde existen diferencias. Ejemplo: se requiera capacitación para los miembros de un departamento de alta rotación o antecedentes de bajo desempeño.

**4-Estudios de Recursos Humanos:** a los administradores y los que no son se les pide describir los problemas que están teniendo en su trabajo y que acciones a su juicio, necesitan para resolverlos.

Una vez que se detecte las necesidades de capacitación de una organización corresponde al departamento de recursos humanos iniciar la labor de la capacitación.

Hay varios métodos para y los más comunes son:

La *rotación de puestos*, en lo cual el empleado desempeña una serie de trabajos durante un período, aprendiendo así una amplia gama de capacitación.

El *internado*, en el cual la capacitación el trabajo se combina con instrucciones relacionadas con él en el aula.

El *aprendizaje*, en que al empleado se le capacita bajo la guía de un compañero de trabajo muy hábil.

#### **b- Programas de Desarrollo administrativo:**

Tiene por objeto mejorar la eficacia global de los administradores en sus puestos actuales y prepararlos para tener mayor responsabilidad cuando los asciendan.

Los programas de desarrollo administrativo han prevalecido en los últimos años ante las crecientes exigencias que se imponen, y porque dejan que la experiencia los capacite en un proceso lento y poco confiable.

### **1-PLAN DE SUCESIÓN:**

El movimiento del personal dentro de la organización ( promoción, transferencias, degradación y separación) constituyen un aspecto fundamental de la administración de recursos humanos.

Las decisiones reales de la persona a quien conviene promover o despedir figuran entre las más difíciles e importantes que necesita tomar un administrador, a base de quién va a reemplazar a estas personas.

Por eso, es necesario preparar empleados, que eventualmente puedan asumir las responsabilidades en caso de:

< Promociones

< ascensos

< Transferencias

< Disciplina,

< Degradaciones y separaciones

< Comisiones y bonificaciones

## CUADRO N VI PLAN DE SUCESIÓN

SERVICIOS	OBJETIVOS	PROGRAMA Y PROCEDIMIENTO	FALTAS
<b>PROMOCIONES</b>	Se otorgan incentivos, méritos y reconocimientos	Representa un gran desempeño administrativo para los empleados	La actitud de resentimiento hacia la empresa, la discriminación racial, sexual, edad en la contratación
<b>TRASFERENCIA O ASCENSOS</b>	Las experiencias amplias de trabajo, se cubren las vacantes, los niveles de promoción.	El desarrollo del empleado en la organización, no pierda el interés en el cargo.	Los estancamientos de puestos, traslados de trabajo, políticas inestables
<b>DISCIPLINA</b>	Se progresa a través de pasos disciplinarios como suspensión, descenso y despido	Se soluciona o elimina el problema, se capacita, desarrolla o promueve una posición	El empleado viola las políticas de la empresa, no cumple con las expectativas de trabajo.
<b>DEGRADACIONES Y SEPARACIONES</b>	No es factible para el empleado, el desempeño deficiente, ayuda a encontrar nuevos puestos, política de terminación laboral	Los servicios de colocación exterior, para ayudar a los empleados separados a encontrar nuevos puestos	El número de personas deficientes, se vuelve exitosa en otras.
<b>COMISIONES</b>	Los sueldos y salarios acumulados, las comisiones por mes, la comisión varía por producto, las comisiones por cálculos de tiempo	Los empleados reciben salario mensual más comisiones.	No beneficiarlos con las comisiones al final de un año de trabajo, la empresa que tenga claro los acuerdos de comisiones.

<b>BONIFICACIONES ACUMULADAS</b>	Las partidas pagadas a fin de año a los funcionarios y empleados de la organización	Se verifica la acumulación registrada con la cantidad autorizada en las actas.	La bonificación alta, no pagada, es un gran error de la organización
----------------------------------	---	--	--

Acerca de la aplicación del modelo sugerido del procedimiento de Auditoría para evaluar y crear puestos de trabajo en una empresa de la ciudad de Panamá; es importante, para despertar el interés del lector, destacando el plano científico y complejo de la investigación.

La empresa debe considerar los planes que tiene, los objetivos a mediano y largo plazo, de manera que pueda proveer las necesidades de contratación y adiestramiento, en un programa metódico que le permita suplir sus necesidades.

De acuerdo a las proyecciones que trae la Junta Directiva y Accionistas, en función de las oportunidades del mercado, el crecimiento de la economía, las fusiones o alianzas y la facilidad o dificultad de reclutar personal calificado, son los que se relacionan con aspectos no cuantificables .

Es necesario que se aplique en todos los niveles de la empresa, estos programas de auditoría, con especial énfasis en los puestos claves, y en los puestos altamente especializados, en lo que reposa la seguridad y continuidad de la operación de la empresa.

En otras palabras, las empresas necesitan pautar especial atención a los empleados y ejecutivos que así se desenvuelven en las tareas más sensibles para su buen funcionamiento, de manera que su ausencia por razones imprevistas o no planificadas no interrumpa la productividad o amenace su existencia.

El auditor externo se selecciona de acuerdo a las referencias solicitadas por otras empresas y de lugares de trabajo donde se haya desempeñado como tal, la metodología utilizada, como sus resultados, nos indicarán la experiencia y habilidad en el desarrollo de los programas que desarrollará en la empresa bajo su supervisión.

Es importante que tenga experiencia en empresas similares o de otro tipo de servicios, por el tiempo que haya realizado las auditorías, los planes y procesos que ha necesitado implementar para resolver los problemas en el mismo ramo de otras empresas.

Su capacidad para entender las necesidades y plantear y características que la organización determine, para que pueda cumplir con programas. El auditor externo, tiene primero que realizar un estudio de auditoría de la empresa, como por ejemplo: conocer a todo el personal que lo conforma, desde los altos ejecutivos de la empresa, hasta los de un nivel inferior.

Cuando un departamento de Recursos Humanos se integra a las proyecciones de una empresa y participa de la Visión que tiene ésta organización, programa un plan de sucesión, para los puestos claves de sus empleados.

En esta propuesta necesitan intervenir todos los ejecutivos de altos rangos y mandos medios; identificando las posiciones más importantes y especializadas de la empresa, así como los empleados que reúnan los perfiles necesarios para ocuparlos, para que el auditor externo e interno de la empresa pueda desarrollar metódicamente los planes y programas presentados.

Si hay suficiente personal técnicamente preparado o urge reclutar personal de afuera, el plan de sucesión necesita diseñarse en forma metódica y planificada, para cubrir en esa forma los puestos o vacantes, que estén disponibles a ocupar.

Es necesario la aclaración de la utilidad de la encuesta haciendo diferencia y mención de que también existe una encuesta técnica como lo propone el modelo, ya que no soluciona, ya que medimos el aspecto motivacional sino el técnico, son los procedimientos, herramientas, reglas, diseños organizacionales que la empresa u organización debe medir y que influirá en la planeación de los Recursos Humanos.

Qué este modelo de plan sirva también como guía, para estudios posteriores de investigación en las áreas de los recursos humanos, la organización, la empresa, los empleados, los clientes, los accionistas proveedores, el público en general y la comunidad etc, en fin todo personal que esté ligado a la misma empresa.

## **CONCLUSIONES**

1- Los programas de Auditoría de Recursos Humanos en las empresas comerciales o de servicios contribuyen a una mejor aceptación en los procesos de cambio en forma positiva. La tarea básica de la administración de recursos humanos es que a través de las personas se ejecuten las tareas obteniendo resultados buenos.

2- La tarea básica de la administración es hacer las cosas a través de las personas, con los mejores resultados. En cualquier tipo de organización humano se busca el alcance de determinados objetivos, con mucha eficiencia y eficacia. La administración de Recursos Humanos debe dirigir el esfuerzo a los grupos organizados de la empresa.

3-La administración de Recursos Humanos una vez más tiene que desempeñar el papel de vigilancia, inspección, orientación, planificación, auditoría etc, para que los empleados emitan sus preocupaciones y cuales son los beneficios en que ambas partes salgan favorecidas.

4-Los resultados obtenidos en la encuesta han sido favorables y de aceptación para las empresas que reciben los servicios, porque han vislumbrado las buenas intenciones que tiene la empresa investigada en el mejoramiento continuo de los planes y programas de capacitación y entrenamiento en las funciones en sus puestos de trabajo.

5-Las empresas comerciales y de servicios no cuentan con un programa estructurado de recursos humanos, que velen por los intereses de los empleados y de sus clientes, que se preocupen en tener organizadamente planes o proyectos que lleven a cabo para un mejor rendimiento laboral.

**6-Los consultores externos son especialistas que utilizan la auditoría dentro de la organización, porque ellos determinan los cambios internos y externos de normas y conductas de los empleados, de las actividades y programas que se den en la empresa y que realicen las correcciones necesarias para un mejor desempeño.**

## **RECOMENDACIONES**

- 1- Que las empresas deben contar hoy día con un Departamento organizado de Recursos Humanos, para que realicen eficientemente un programa de auditoría; la selección, evaluación y la creación de los puestos de trabajo, bajo la aprobación de la gerencia general, con miras a establecer normas y conductas favorables para el personal y la organización.**
  
- 2- Con el Reglamento Interno de la empresa los empleados conocerán las normas y procedimientos de las actividades y el funcionamiento de la empresa; cuales son las responsabilidades del personal en el manejo de sus funciones, como se deberán implementar los planes y programas de recursos humanos que realiza la empresa para beneficio de la misma y clientes.**
  
- 3- Hoy día toda empresa dentro de su organización interna debe contar con un sistema de Recursos Humanos capaz de prevenir, organizar, dirigir, coordinar y controlar todas las actividades empresariales de acuerdo a su nivel de servicio, tecnología, personal capacitado y anuente a cooperar en las tareas que se le asignen, brindar calidad y eficiencia, para obtener beneficios provechosos para la empresa.**
  
- 4- Una técnica para evaluar las funciones de Recursos Humanos (departamento) es utilizar las técnicas de contabilidad y estadísticas para calcular el costo de los Recursos Humanos. Por ejemplo: la aparición**

económica de recursos que proporcionan una buena capacitación ( la eficiencia y la eficacia).

- 5- Se deberá contar con los servicios de un consultor interno o externo que permita la verificación ante la gerencia de las necesidades de los empleados, de la coordinación de los programas y cursos de capacitación a los diferentes niveles de jerarquía para estimular el desarrollo profesional de los empleados.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- APONTE CASTILLO, José, 1993. ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL,**  
Ediciones ECOE, 328 págs
- ARIAS GALICIA, Fernando. 1986. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS** 16 ta . Edición Editorial Trillas,S.A. México. 536 Págs.
- BYARDS, Lloyd L. y RUE Leslei W. 1996 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS,** Editorial Irwin Cuarta Edición. 578 págs.
- CHIAVENATO, Idalberto 1998 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS,** 2da Edición Editorial McGraw Hill 540 págs.
- CHRUDEN,Herbert J 1983 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL ,** Editorial South-Western Publishing Co. Cincinatti,Ohio 344 págs.
- CHRUDEN, Herbert J. 1983 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL: ORGANIZACIÓN, CONTRATACIÓN, Y REMUNERACIÓN EL TRABAJO.** Editorial South-Western Publishing Co. Cincinatti,Ohio. 391 págs
- DESSLER, Gary. 1991 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL. 4ta.edición,** Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., México. 812 Págs
- GÓLCHER, Ileana 1992.METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN SOCIAL.**3ra Edición Editorial CELA ( Centro de Estudios Latinoamericanos) Panamá 125 págs.
- HAMPTON, David R. 1993. ADMINISTRACIÓN.**3ra Edición Editorial McGraw Hill México.791 págs
- KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. 1991. ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACIÓN.** 5ta Edición Editorial Mcgraw Hill. México. 565 págs.
- MÉNDEZ, Carlos. 1995.METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.** Editorial McGraw Hill Bogotá, Colombia . 187 págs.
- WERTHER, William B y DAVIS, Keith. 1998 ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS.** 5ta Edición. Editorial Mc Graw Hill.. México.395 págs

**ZALMAN Y BURGER, 1990, ENCICLOPEDIA DE TECNICAS DE MARKETING, Investigación de Mercados**

### **DICCIONARIOS**

**GULLIEN, Raymond y VINCENT, Jean 1996 DICCIONARIO JURÍDICO. Editorial Temis Colombia. 417 págs.**

**DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO. 1996 Grupo Ibalpe. Ediciones LTDA. 1,388 págs**

**DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO, 1998, Grupo Editorial Norma, págs 1,053.**

### **DOCUMENTOS OFICIALES**

**FÁBREGA Jorge, y MURGAS, Rubén 1991 CÓDIGO DE TRABAJO. Impresora Panamá. Panamá. 803 págs**

### **MANUALES Y FOLLETOS**

**BAIN, David 1987 PRODUCTIVIDAD. LA SOLUCIÓN A LOS PROBLEMAS DE LAS EMPRESAS.**

**FOURNIES, Ferdinand F. 1991. TÉCNICAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAL. COMO INSTRUIR PARA AUMENTAR EL RENDIMIENTO. Serie Mcgraw Hill 206 págs.**

**HUNT, John. 1993 LA DIRECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA. 295 págs**

### **ENTREVISTAS PERSONALES**

**ARANGO, Alfredo Vicepresidente a la Gerencia General de la Empresa SICOGRAFICA S.A., 1999.**

**ANEXOS**

**MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LOS SERVICIOS DE AUDITORIA DE R.R. H.H. ES**

**QUE:**

	<b>MB</b>	<b>B</b>	<b>R</b>	<b>M</b>	<b>MM</b>
01 El análisis de funciones mejora la administración de Recursos Humanos	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
02 La evaluación del desempeño de funciones de mi área de trabajo es	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
03 Los servicios de calidad que ofrecemos a nuestros clientes son	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
04 Cuando trabajamos en equipo, todas las personas manifiestan un interés común en el trabajo	a	b	<input checked="" type="radio"/> c	d	e
05 Los empleados mantienen el entusiasmo en sus labores al ser motivados	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
06 El consultor hace respetar las decisiones de la mayoría de los empleados	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
07 La empresa se preocupa en establecer mejores estrategias de servicios a sus clientes	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
08 La administración capacita al personal en su área para un mejor entrenamiento	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
09 La administración se preocupa de los puestos de cada empleado y da oportunos ascensos cuando surjan	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
10 Al reclutar al personal le ofrecen en la entrevista intercambio de expectativas laborales	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
11 La auditoría detecta debilidades en el proceso organizacional	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
12 Los nuevos cambios ayudan a mi evaluación del desempeño o rendimiento	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
13 Los servicios recibidos rinden buenos beneficios	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
14 Las necesidades de cooperación mutua reciben al trabajo en equipo	a	b	<input checked="" type="radio"/> c	d	e
15 La gerencia motiva al personal y le da reconocimiento del trabajo	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
16 Como empleado doy lo mejor de mí para desempeñar el puesto	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
17 La empresa proporciona a los empleados estrategias para un crecimiento laboral de oportunidades	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
18 Participo en actividades productivas que me enseñen a capacitarme mejor	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
19 Me reconocen los cargos que realizo en mi puesto de trabajo	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
20 Le expongo a la administración todo lo que me afecte a través de la entrevista	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e

MB muy bueno                      R regular                      MM muy malo  
 B bueno                                  M malo

**MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LOS SERVICIOS DE AUDITORIA DE R.R. H.H. ES  
QUE:**

	MB	B	R	M	MM
01 El analisis de funciones mejora la administración de Recursos Humanos	a	(b)	c	d	e
02 La evaluación del desempeño de funciones de mi área de trabajo es	a	(b)	c	d	e
03 Los servicios de calidad que ofrecemos a nuestros clientes son	a	(b)	c	d	e
04 Cuando trabajamos en equipo, todas las personas manifiestan un un interes comun en el trabajo	a	(b)	c	d	e
05 Los empleados mantienen el entusiasmo en sus labores al ser motivados	(a)	b	c	d	e
06 El consultor hace respetar las decisiones de la mayoría de los empleados	(a)	b	c	d	e
07 La empresa se preocupa en establecer mejores estrategias de de servicios a sus clientes	(a)	b	c	d	e
08 La administración capacita al personal en su área para un mejor entrenamiento	a	(b)	c	d	e
09 La administración se preocupa de los puestos de cada empleado y da oportunos ascensos cuando surjan	a	(b)	c	d	e
10 Al reclutar al personal le ofrecen en la entrevista intercambio de expectativas laborales	a	b	(c)	d	e
11 La auditora detecta debilidades en el proceso organizacional	(a)	b	c	d	e
12 Los nuevos cambios ayudan a mi evaluación del desempeño o rendimiento	a	(b)	c	d	e
13 Los servicios recibidos rinden buenos beneficios	a	(b)	c	d	e
14 Las necesidades de cooperación mutua reciben al trabajo en equipo	(a)	b	c	d	e
15 La gerencia motiva al personal y le da reconocimiento del trabajo	a	(b)	c	d	e
16 Como empleado doy lo mejor de mí para desempeñar el puesto	a	(b)	c	d	e
17 La empresa proporciona a los empleados estrategias para un crecimiento laboral de oportunidades	a	(b)	c	d	e
18 Participo en actividades productivas que me enseñen a capacitarme mejor	(a)	b	c	d	e
19 Me reconocen los cargos que realizo en mi puesto de trabajo	a	(b)	c	d	e
20 Le expongo a la administración todo lo que me afecte a través de la entrevista	a	(b)	c	d	e

MB muy bueno                      R regular                      MM muy malo  
B bueno                                  M malo

**MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LOS SERVICIOS DE AUDITORIA DE R.R. H.H. ES  
QUE:**

	MB	B	R	M	MM
01 El análisis de funciones mejora la administración de Recursos Humanos	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
02 La evaluación del desempeño de funciones de mi área de trabajo es	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
03 Los servicios de calidad que ofrecemos a nuestros clientes son	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
04 Cuando trabajamos en equipo, todas las personas manifiestan un interés común en el trabajo	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
05 Los empleados mantienen el entusiasmo en sus labores al ser motivados	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
06 El consultor hace respetar las decisiones de la mayoría de los empleados	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
07 La empresa se preocupa en establecer mejores estrategias de servicios a sus clientes	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
08 La administración capacita al personal en su área para un mejor entrenamiento	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
09 La administración se preocupa de los puestos de cada empleado y da oportunos ascensos cuando surjan	a	b	<input checked="" type="radio"/> c	d	e
10 Al reclutar al personal le ofrecen en la entrevista intercambio de expectativas laborales	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
11 La auditoría detecta debilidades en el proceso organizacional	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
12 Los nuevos cambios ayudan a mi evaluación del desempeño o rendimiento	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
13 Los servicios recibidos rinden buenos beneficios	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
14 Las necesidades de cooperación mutua reciben al trabajo en equipo	a	b	<input checked="" type="radio"/> c	d	e
15 La gerencia motiva al personal y le da reconocimiento del trabajo	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
16 Cómo empleado doy lo mejor de mí para desempeñar el puesto	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
17 La empresa proporciona a los empleados estrategias para un crecimiento laboral de oportunidades	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
18 Participo en actividades productivas que me enseñen a capacitarme mejor	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
19 Me reconocen los cargos que realizo en mi puesto de trabajo	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
20 Le expongo a la administración todo lo que me afecte a través de la entrevista	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e

MB muy bueno                      R regular              MM muy malo  
B bueno                              M malo

**MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LOS SERVICIOS DE AUDITORIA DE R.R. H.H. ES QUE:**

	MB	B	R	M	MM
01 El análisis de funciones mejora la administración de Recursos Humanos	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
02 La evaluación del desempeño de funciones de mi área de trabajo es	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
03 Los servicios de calidad que ofrecemos a nuestros clientes son	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
04 Cuando trabajamos en equipo, todas las personas manifiestan un interés común en el trabajo	a	b	<input checked="" type="radio"/> c	d	e
05 Los empleados mantienen el entusiasmo en sus labores al ser motivados	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
06 El consultor hace respetar las decisiones de la mayoría de los empleados	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
07 La empresa se preocupa en establecer mejores estrategias de de servicios a sus clientes	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
08 La administración capacita al personal en su área para un mejor entrenamiento	a	b	<input checked="" type="radio"/> c	d	e
09 La administración se preocupa de los puestos de cada empleado y da oportunos ascensos cuando surjan	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
10 Al reclutar al personal le ofrecen en la entrevista intercambio de expectativas laborales	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
11 La auditoria detecta debilidades en el proceso organizacional	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
12 Los nuevos cambios ayudan a mi evaluación del desempeño o rendimiento	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
13 Los servicios recibidos rinden buenos beneficios	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
14 Las necesidades de cooperación mutua reciben al trabajo en equipo	a	b	<input checked="" type="radio"/> c	d	e
15 La gerencia motiva al personal y le da reconocimiento del trabajo	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
16 Como empleado doy lo mejor de mí para desempeñar el puesto	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
17 La empresa proporciona a los empleados estrategias para un crecimiento laboral de oportunidades	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
18 Participo en actividades productivas que me enseñen a capacitarme mejor	a	b	<input checked="" type="radio"/> c	d	e
19 Me reconocen los cargos que realizo en mi puesto de trabajo	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
20 Le expongo a la administración todo lo que me afecte a través de la entrevista	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e

MB muy bueno                      R regular              MM muy malo  
 B bueno                              M malo

**MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LOS SERVICIOS DE AUDITORIA DE R.R. H.H. ES QUE:**

	MB	B	R	M	MM
01 El análisis de funciones mejora la administración de Recursos Humanos	a	b	c	d	e
02 La evaluación del desempeño de funciones de mi área de trabajo es	a	b	c	d	e
03 Los servicios de calidad que ofrecemos a nuestros clientes son	a	b	c	d	e
04 Cuando trabajamos en equipo, todas las personas manifiestan un interés común en el trabajo	a	b	c	d	e
05 Los empleados mantienen el entusiasmo en sus labores al ser motivados	a	b	c	d	e
06 El consultor hace respetar las decisiones de la mayoría de los empleados	a	b	c	d	e
07 La empresa se preocupa en establecer mejores estrategias de de servicios a sus clientes	a	b	c	d	e
08 La administración capacita al personal en su área para un mejor entrenamiento	a	b	c	d	e
09 La administración se preocupa de los puestos de cada empleado y da oportunos ascensos cuando surjan	a	b	c	d	e
10 Al reclutar al personal le ofrecen en la entrevista intercambio de expectativas laborales	a	b	c	d	e
11 La auditoría detecta debilidades en el proceso organizacional	a	b	c	d	e
12 Los nuevos cambios ayudan a mi evaluación del desempeño o rendimiento	a	b	c	d	e
13 Los servicios recibidos rinden buenos beneficios	a	b	c	d	e
14 Las necesidades de cooperación mutua reciben al trabajo en equipo	a	b	c	d	e
15 La gerencia motiva al personal y le da reconocimiento del trabajo	a	b	c	d	e
16 Como empleado doy lo mejor de mí para desempeñar el puesto	a	b	c	d	e
17 La empresa proporciona a los empleados estrategias para un crecimiento laboral de oportunidades	a	b	c	d	e
18 Participo en actividades productivas que me enseñen a capacitarme mejor	a	b	c	d	e
19 Me reconocen los cargos que realizo en mi puesto de trabajo	a	b	c	d	e
20 Le expongo a la administración todo lo que me afecte a través de la entrevista	a	b	c	d	e

MB muy bueno                      R regular      MM muy malo  
 B bueno                              M malo

**MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LOS SERVICIOS DE AUDITORIA DE R.R. H.H. ES QUE:**

	MB	B	R	M	MM
01 El analisis de funciones mejora la administración de Recursos Humanos	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
02 La evaluacion del desempeño de funciones de mi área de trabajo es	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
03 Los servicios de calidad que ofrecemos a nuestros clientes son	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
04 Cuando trabajamos en equipo, todas las personas manifiestan un interés común en el trabajo	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
05 Los empleados mantienen el entusiasmo en sus labores al ser motivados	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
06 El consultor hace respetar las decisiones de la mayoría de los empleados	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
07 La empresa se preocupa en establecer mejores estrategias de de servicios a sus clientes	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
08 La administración capacita al personal en su área para un mejor entrenamiento	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
09 La administración se preocupa de los puestos de cada empleado y da oportunos ascensos cuando surjan	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
10 Al reclutar al personal le ofrecen en la entrevista intercambio de expectativas laborales	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
11 La auditoría detecta debilidades en el proceso organizacional	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
12 Los nuevos cambios ayudan a mi evaluación del desempeño o rendimiento	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
13 Los servicios recibidos rinden buenos beneficios	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
14 Las necesidades de cooperación mutua reciben al trabajo en equipo	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
15 La gerencia motiva al personal y le da reconocimiento del trabajo	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
16 Cómo empleado doy lo mejor de mí para desempeñar el puesto	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
17 La empresa proporciona a los empleados estrategias para un crecimiento laboral de oportunidades	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
18 Participo en actividades productivas que me enseñen a capacitarme mejor	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e
19 Me reconocen los cargos que realizo en mi puesto de trabajo	<input checked="" type="radio"/> a	b	c	d	e
20 Le expongo a la administración todo lo que me afecte a través de la entrevista	a	<input checked="" type="radio"/> b	c	d	e

MB muy bueno                      R regular      MM muy malo  
 B bueno                              M malo

**MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LOS SERVICIOS DE AUDITORIA DE R.R. H.H. ES QUE:**

	MB	B	R	M	MM
01 El análisis de funciones mejora la administración de Recursos Humanos	a	b	c	d	e
02 La evaluación del desempeño de funciones de mi área de trabajo es	a	b	c	d	e
03 Los servicios de calidad que ofrecemos a nuestros clientes son	a	b	c	d	e
04 Cuando trabajamos en equipo, todas las personas manifiestan un interés común en el trabajo	a	b	c	d	e
05 Los empleados mantienen el entusiasmo en sus labores al ser motivados	a	b	c	d	e
06 El consultor hace respetar las decisiones de la mayoría de los empleados	a	b	c	d	e
07 La empresa se preocupa en establecer mejores estrategias de de servicios a sus clientes	a	b	c	d	e
08 La administración capacita al personal en su área para un mejor entrenamiento	a	b	c	d	e
09 La administración se preocupa de los puestos de cada empleado y da oportunos ascensos cuando surjan	a	b	c	d	e
10 Al reclutar al personal le ofrecen en la entrevista intercambio de expectativas laborales	a	b	c	d	e
11 La auditoria detecta debilidades en el proceso organizacional	a	b	c	d	e
12 Los nuevos cambios ayudan a mi evaluación del desempeño o rendimiento	a	b	c	d	e
13 Los servicios recibidos rinden buenos beneficios	a	b	c	d	e
14 Las necesidades de cooperación mutua reciben al trabajo en equipo	a	b	c	d	e
15 La gerencia motiva al personal y le da reconocimiento del trabajo	a	b	c	d	e
16 Cómo empleado doy lo mejor de mí para desempeñar el puesto	a	b	c	d	e
17 La empresa proporciona a los empleados estrategias para un crecimiento laboral de oportunidades	a	b	c	d	e
18 Participo en actividades productivas que me enseñen a capacitarme mejor	a	b	c	d	e
19 Me reconocen los cargos que realizo en mi puesto de trabajo	a	b	c	d	e
20 Le expongo a la administración todo lo que me afecte a través de la entrevista	a	b	c	d	e

MB muy bueno                      R regular                      MM muy malo  
 B bueno                              M malo

**MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LOS SERVICIOS DE AUDITORIA DE R.R. H.H. ES QUE:**

	MB	B	R	M	MM
01 El análisis de funciones mejora la administración de Recursos Humanos	a	b	<b>c</b>	d	e
02 La evaluación del desempeño de funciones de mi área de trabajo es	a	<b>b</b>	c	d	e
03 Los servicios de calidad que ofrecemos a nuestros clientes son	a	<b>b</b>	c	d	e
04 Cuando trabajamos en equipo, todas las personas manifiestan un interés común en el trabajo	<b>a</b>	b	c	d	e
05 Los empleados mantienen el entusiasmo en sus labores al ser motivados	a	b	<b>c</b>	d	e
06 El consultor hace respetar las decisiones de la mayoría de los empleados	a	<b>b</b>	c	d	e
07 La empresa se preocupa en establecer mejores estrategias de de servicios a sus clientes	a	<b>b</b>	c	d	e
08 La administración capacita al personal en su área para un mejor entrenamiento	<b>a</b>	b	c	d	e
09 La administración se preocupa de los puestos de cada empleado y da oportunos ascensos cuando surjan	a	<b>b</b>	c	d	e
10 Al reclutar al personal le ofrecen en la entrevista intercambio de expectativas laborales	a	b	<b>c</b>	d	e
11 La auditoria detecta debilidades en el proceso organizacional	a	<b>b</b>	c	d	e
12 Los nuevos cambios ayudan a mi evaluación del desempeño o rendimiento	a	<b>b</b>	c	d	e
13 Los servicios recibidos rinden buenos beneficios	<b>a</b>	b	c	d	e
14 Las necesidades de cooperacion mutua reciben al trabajo en equipo	<b>a</b>	<b>b</b>	c	d	e
15 La gerencia motiva al personal y le da reconocimiento del trabajo	<b>a</b>	b	c	d	e
16 Cómo empleado doy lo mejor de mí para desempeñar el puesto	<b>a</b>	b	c	d	e
17 La empresa proporciona a los empleados estrategias para un crecimiento laboral de oportunidades	a	<b>b</b>	c	d	e
18 Participo en actividades productivas que me enseñen a capacitarme mejor	a	b	<b>c</b>	d	e
19 Me reconocen los cargos que realizo en mi puesto de trabajo	a	<b>b</b>	c	d	e
20 Le expongo a la administración todo lo que me afecte a través de la entrevista	a	b	<b>c</b>	d	e

MB muy bueno                      R regular              MM muy malo  
 B bueno                              M malo

**MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LOS SERVICIOS DE AUDITORIA DE R.R. H.H. ES QUE:**

	MB	B	R	M	MM
01 El análisis de funciones mejora la administración de Recursos Humanos	a	b	c	d	e
02 La evaluación del desempeño de funciones de mi área de trabajo es	a	b	c	d	e
03 Los servicios de calidad que ofrecemos a nuestros clientes son	a	b	c	d	e
04 Cuando trabajamos en equipo, todas las personas manifiestan un interés común en el trabajo	a	b	c	d	e
05 Los empleados mantienen el entusiasmo en sus labores al ser motivados	a	b	c	d	e
06 El consultor hace respetar las decisiones de la mayoría de los empleados	a	b	c	d	e
07 La empresa se preocupa en establecer mejores estrategias de servicios a sus clientes	a	b	c	d	e
08 La administración capacita al personal en su área para un mejor entrenamiento	a	b	c	d	e
09 La administración se preocupa de los puestos de cada empleado y da oportunos ascensos cuando surjan	a	b	c	d	e
10 Al reclutar al personal le ofrecen en la entrevista intercambio de expectativas laborales	a	b	c	d	e
11 La auditoría detecta debilidades en el proceso organizacional	a	b	c	d	e
12 Los nuevos cambios ayudan a mi evaluación del desempeño o rendimiento	a	b	c	d	e
13 Los servicios recibidos rinden buenos beneficios	a	b	c	d	e
14 Las necesidades de cooperación mutua reciben al trabajo en equipo	a	b	c	d	e
15 La gerencia motiva al personal y le da reconocimiento del trabajo	a	b	c	d	e
16 Como empleado doy lo mejor de mí para desempeñar el puesto	a	b	c	d	e
17 La empresa proporciona a los empleados estrategias para un crecimiento laboral de oportunidades	a	b	c	d	e
18 Participo en actividades productivas que me enseñen a capacitarme mejor	a	b	c	d	e
19 Me reconocen los cargos que realizo en mi puesto de trabajo	a	b	c	d	e
20 Le expongo a la administración todo lo que me afecte a través de la entrevista	a	b	c	d	e

MB muy bueno                      R regular                      MM muy malo  
 B bueno                              M malo

**MIS SENTIMIENTOS CON RESPECTO A LOS SERVICIOS DE AUDITORIA DE R.R. H.H. ES**

**QUE:**

	MB	B	R	M	MM
01 El análisis de funciones mejora la administración de Recursos Humanos	(a)	b	c	d	e
02 La evaluación del desempeño de funciones de mi área de trabajo es	a	(b)	c	d	e
03 Los servicios de calidad que ofrecemos a nuestros clientes son	(a)	(b)	c	d	e
04 Cuando trabajamos en equipo, todas las personas manifiestan un interés común en el trabajo	a	(b)	c	d	e
05 Los empleados mantienen el entusiasmo en sus labores al ser motivados	a	(b)	c	d	e
06 El consultor hace respetar las decisiones de la mayoría de los empleados	(a)	b	c	d	e
07 La empresa se preocupa en establecer mejores estrategias de servicios a sus clientes	a	(b)	c	d	e
08 La administración capacita al personal en su área para un mejor entrenamiento	a	(b)	c	d	e
09 La administración se preocupa de los puestos de cada empleado y da oportunos ascensos cuando surjan	a	(b)	c	d	e
10 Al reclutar al personal le ofrecen en la entrevista intercambio de expectativas laborales	a	(b)	c	d	e
11 La auditoría detecta debilidades en el proceso organizacional	(a)	b	c	d	e
12 Los nuevos cambios ayudan a mi evaluación del desempeño o rendimiento	a	(b)	c	d	e
13 Los servicios recibidos rinden buenos beneficios	(a)	b	c	d	e
14 Las necesidades de cooperación mutua reciben al trabajo en equipo	(a)	b	c	d	e
15 La gerencia motiva al personal y le da reconocimiento del trabajo	a	(b)	c	d	e
16 Cómo empleado doy lo mejor de mí para desempeñar el puesto	a	(b)	c	d	e
17 La empresa proporciona a los empleados estrategias para un crecimiento laboral de oportunidades	a	b	(c)	d	e
18 Participo en actividades productivas que me enseñen a capacitarme mejor	a	b	(c)	d	e
19 Me reconocen los cargos que realizo en mi puesto de trabajo	a	(b)	c	d	e
20 Le expongo a la administración todo lo que me afecte a través de la entrevista	a	(b)	c	d	e

MB muy bueno                      R regular      MM muy malo  
 B bueno                              M malo

**Estrategias de Auditorías de Recursos Humanos utilizados por SICOGRAFICA S.A.**

<b>Acciones</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Indices y medidas</b>	<b>Procedimientos</b>	<b>Materiales/Herramientas</b>
1-Diagnóstico del Clima Organizacional	Conocer la percepción que tienen los empleados de la empresa, al respecto de diferentes aspectos que inciden en su moral, productividad y motivación al trabajo	Análisis de las percepciones proyectadas en porcentaje de satisfacción o insatisfacción.	Mediante la aplicación de un cuestionario, con el fin de obtener una retroalimentación general, que sirva para formular estrategias, reforzar fortalezas y encontrar oportunidades de mejoramiento	Se entrega un informe completo de gráficas, conclusiones y recomendaciones
2-Evaluación de la Satisfacción del Cliente	Conocer las técnicas y procedimientos de Calidad Total. Analizar los cambios que han sufrido las personas en su comportamiento, hábito	Promedio de clientes satisfechos Porcentajes de quejas Indices de devoluciones Frecuencia de recompra (lealtad) Niveles de satisfacción según % de encuestas	Se estudia el grado de satisfacción que tienen los clientes, a través de su retroalimentación, mediante hojas/ cuestionarios o haciéndose pasar por clientes "incógnitos"	Buzones, hojas de evaluación, adiestramiento en los productos, para los encuestadores Llamadas telefónicas, grabadoras.
3-Promoción, ascensos	Asegurar el desarrollo profesional de los empleados, ascenderlos a puestos o posiciones superiores vacantes. Elegir el candidato adecuado para el puesto	Número de vacantes por año entre el número de los empleados internos con que fueron llenadas.	Revisión de expedientes de los empleados y actualización constante de estudios y adiestramiento. Se puede publicar la vacante en un tablero interno y para conocimiento de todos	Memorandum Volantes Murales Periódicos Banco de Datos Medios radiales
4- Efectividad de la Selección	Examinar conceptos de habilidades, aptitudes, intereses y rasgos de personalidad a fin de predecir el éxito y potencial de un futuro empleado	Costo de reclutamiento y porcentaje de personas contratadas y porcentaje de personas disponibles	Técnicas de entrevistas de empleo, dramatizaciones (role playing), para practicar las técnicas.	Revisión y diseño de los formularios. Administración e interpretación de las pruebas psicológicas.
5- Análisis de la Motivación	Realizar un acercamiento entre las personas que	Índice de asistencia. % de bonificación, programas de	Promover la fe de uno mismo y el descubrimiento de	Actitudes mentales básicas. Técnicas básicas

	trabajan juntas, para identificar aspectos motivacionales necesarios en el desarrollo exitoso de la operación.	incentivos económicos y afectivos, según rendimiento	habilidades latentes a través de la afirmación y estrategias de automotivación.	para reducir el desgaste, videos, cuestionarios, folletos Encuestas de salarios
6- Estilos de Liderazgo	Ayudar a los participantes a maximizar sus potenciales de líder en el marco competitivo de trabajo profesional actual a través de ejercicios en grupo	Niveles de satisfacción de los empleados frente a sus jefes, medidas de porcentajes Puntajes de diferentes estilos de hojas de evaluación.	Cuestionarios de autoevaluación sobre distintos estilos, ejercicios prácticos de líderes, dinámica de parejas, actividades de creatividad, para identificar liderazgo	Reuniones de grupo, folletos, videos, accesorios para juegos al aire libre, etiquetas, tijeras, cartulinas, telas, papelógrafo, grabadoras.
7- Medición de la Comunicación	Reforzar la comunicación con técnicas de manejo de grupos, hacia una mejor interacción, con el fin de lograr una operación mejor organizada que aproveche sus fortalezas y talentos	Análisis de malos entendidos, a través de métodos de casos Niveles de percepción según resultados porcentuales de encuestas	Charlas dialogadas, ejercicios de verificación, empatía y visualización. Utilización de los diferentes medios, unpersonales y masivos	Ejercicios prácticos "el telefomto", psicología del rumor, videos, grabadoras, micrófonos, murales y computadoras
8-Valoración del Trabajo en Equipo	Aprender a definir las diferentes categorías de reuniones de trabajo, según sus objetivos, naturaleza de sus participantes y necesidades, promoviendo la cooperación y ayuda mutua.	Medición de la integración del equipo, después de cada sesión, con puntajes	Encuestas, charlas dialogadas, vivencias de casos Aplicación del Método SIETE ( Sistema Eficaz de Trabajo en Equipo).	Se entrega una encuesta a los participantes antes de las sesiones, para medir los efectos del aprendizaje Se distribuyen los roles de cada reunión.
9-Descripción de Puestos	Levantar en un documento todos los aspectos necesarios para realizar adecuadamente una posición, (ubicación , tareas, conocimientos, educación, manejo de equipo , herramientas, relaciones interdepartamentale	Frecuencia de realización de cada tarea. Niveles de conocimientos y destrezas. Porcentaje de ocupación.	Entrevistas con las personas que ejecutan el puesto y el Supervisor, además de un periodo de observación directa.	Formularios para la descripción del puesto y la entrevista.

	s, condiciones físicas y ambientales			
10-Evaluación del personal	Conocer los niveles de rendimiento de los empleados según los requerimientos de sus puestos	Porcentaje satisfactorio o insatisfactorio en la calificación de su desempeño Porcentaje de conocimientos tecnológicos.	Diseño y aplicación de un formulario para la evaluación del desempeño o calificación de méritos, conjuntamente con un adiestramiento a los supervisores evaluadores	Cuestionarios o formularios y entrevistas de retroalimentación a los empleados
11-Terminación de Relación Laboral	Facilitar y documentar los procesos de salida de los empleados, indistintamente de su causa.	Número de empleados contratados VS número de empleados terminados en un año. Índice de rotación de personal	Adiestrar al encargado de Recursos Humanos de la salida de los empleados, para obtener retroalimentación y hacer correctivas.	Hoja de Evaluación de la entrevista y expediente del empleado Índice de contratación de la empresa.
12- Proyecciones de Recursos Humanos	Planificar la contratación y o adiestramiento del personal necesario para cubrir los planes de expansión de la empresa.	Establecer el número de personas necesarias según las políticas de expansión (visión de la empresa)	Obtener las descripciones de puestos, salarios y perfiles de éstas personas que serán necesarias para planificar su contratación en etapas.	Informes de la empresa, presupuestos, hojas de vida y estudios de mercado

# GACETA OFICIAL

## ORGANO DEL ESTADO

AÑO LXVI {

PANAMA, REPUBLICA DE PANAMA, LUNES 27 DE ENERO DE 1969

} N° 16.286

### — CONTENIDO —

#### DECRETOS DE GABINETE

Decreto de Gabinete N° 2 de 15 de enero de 1969 por el cual se crea el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social y se le asignan funciones

Decreto de Gabinete N° 3 de 15 de enero de 1969, por el cual se ratifica el nombramiento de los miembros de la Junta Directiva del Instituto Panameño de Turismo

Decreto de Gabinete N° 4 de 16 de enero de 1969 por el cual se ratifica el nombramiento del Gerente General del Banco Nacional de Panamá.

Decreto de Gabinete N° 5 de 16 de enero de 1969 por el cual se modifican los Artículos 1053 y 1074 del Código Fiscal

Avisos y Edictos

### DECRETOS DE GABINETE

#### CREASE EL MINISTERIO DE TRABAJO Y BIENESTAR SOCIAL Y SE LE ASIGNAN FUNCIONES

##### DECRETO DE GABINETE NUMERO 2 (DE 15 DE ENERO DE 1969)

por medio del cual se crea el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social y se le asignan funciones

*La Junta Provisional de Gobierno,*

DECRETA

#### CAPITULO I

##### *Disposiciones Generales*

Artículo 1º Créase el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, el cual se regirá por el presente Decreto de Gabinete como un organismo de Administración Central para el desarrollo y ejecución de la política del Gobierno dentro de su campo específico de acción

#### CAPITULO II

##### *Ambito Jurisdiccional y Funciones*

Artículo 2º El Ministerio de Trabajo y Bienestar Social tendrá las siguientes funciones básicas:

a) Planificar, dirigir y controlar el desarrollo de la política laboral y social del Estado, en coordinación con los otros aspectos de la Política Nacional de Desarrollo del Organismo Ejecutivo.

b) Estudiar y resolver cualesquiera asuntos relativos al campo del trabajo, la seguridad, previsión y bienestar sociales.

c) Colaborar en la planificación, establecer normas para el fortalecimiento y coordinar la política nacional sindical, propendiendo primordialmente al mejoramiento y armonización de las relaciones entre trabajadores y patronos.

d) Vigilar la correcta aplicación de las normas constitucionales y de las disposiciones legales que rigen las anteriormente citadas materias.

Artículo 3º Las funciones y atribuciones a que se refiere el artículo anterior y las que en el futuro le fueren asignadas, serán de la exclusiva

competencia del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, el cual fijará con base en ellas la política nacional al respecto, y para cuyo cumplimiento y ejecución contará con la colaboración obligada de cualesquiera organismo y funcionarios que las realicen o posean total o parcialmente

Artículo 4º En lo que respecta a Trabajo y Bienestar Social, para los efectos de la disposición que contiene el artículo anterior, la Caja de Seguro Social, la Cruz Roja Nacional, el IFARHU y toda otra institución u organismo existente o que fuere posteriormente creado, estarán supeditados a la orientación, planes y políticas emanados del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, manteniendo en lo demás su autonomía

#### CAPITULO III

##### *De la Organización*

Artículo 5º La Organización interna del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social será estructurada por el Organismo Ejecutivo con base en las funciones y atribuciones que el presente Decreto de Gabinete le asigna y en las que en el futuro le fueren legalmente asignadas. Dicha Organización será preparada en coordinación con el de la Dirección General de Planificación y Administración, y deberá ser reglamentada por un Decreto Ejecutivo

Artículo 6º El Ministro actuará con plena autoridad y estará investido de las atribuciones que le fija la ley siendo sus principales las siguientes:

a) Ejecutar y hacer cumplir la Constitución, las leyes, Decretos, resoluciones, reglamentos y demás disposiciones jurídicas, en materia de trabajo, seguridad, previsión, asistencia y bienestar sociales;

b) Mantener informado al Presidente de la República sobre las labores desarrolladas en todas las dependencias de su Ministerio.

c) Proponer al Presidente de la República ternas para Magistrados de la Corte de Casación Laboral integradas en base a las presentadas por las asociaciones patronales y las organizaciones sindicales;

d) Resolver dentro de la vía administrativa, cuando no corresponda a una autoridad inferior, los recursos promovidos contra las providencias y resoluciones de las autoridades del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, salvo que una ley especial determine el recurso ante el Presidente de la República o la autoridad judicial correspondiente;

e) Resolver las divergencias que se susciten entre autoridades administrativas dependientes del Ministerio y resolver conflictos de atribuciones con otras dependencias;

f) Establecer relaciones con organismos nacionales e internacionales de trabajo y bienestar social;

**GACETA OFICIAL****ORGANO DEL ESTADO****ADMINISTRACION****ERNESTO SOLANILLA O.**

Encargado de la Dirección.—Teléfono 22-2612

**OFICINA**

Avenida 9ª Sur—Nº 19-A 60

(Relleño de Barrasa)

Teléfono 22-2612

**TALLERES:**

Avenida 9ª Sur—Nº 19-A 60

(Relleño de Barrasa)

Apartado Nº 2612

**AVISOS, EDICTOS Y OTRAS PUBLICACIONES**

Dirección Gral de Ingresos—Ministerio de Hacienda y Tesoro

**PARA SUSCRIPCION VER AL ADMINISTRADOR****SUSCRIPCIONES**

Mínimo 6 meses En la República D/ 600—Exterior: E/ 5.00

Un año En la República E/ 1000—Exterior E/ 12.00

**TODO PAGO ADELANTADO**

Número suelto E/ 005—Solicítense en la oficina de ventas de Impresos Oficiales—Avenida Eloy Alfaro Nº 4-11

g) Planificar, dirigir y controlar por sí o a través de delegación las funciones técnicas del Ministerio y coordinar estas con las administrativas;

h) Las demás atribuciones que le señale la Ley;

Artículo 7º El Viceministro será nombrado por el Organismo Ejecutivo. Colaborará directamente con el Ministro en administración, dirección y ejecución, siendo responsable del buen funcionamiento y coordinación de los servicios técnicos y administrativos del Ministerio. En consecuencia, será la autoridad superior después del Ministro.

Artículo 8º Para ser designado Viceministro, se requerirán las mismas condiciones establecidas para el nombramiento de los Ministros de Estado. El Viceministro sustituirá al titular en sus ausencias, en cuyo caso tendrá todas las funciones, deberes y atribuciones que la Constitución y las leyes no asignen exclusivamente a éste.

Además de las funciones que expresamente le asigne el Ministro, el Viceministro tendrá directamente a su cargo la dirección y supervisión de las funciones administrativas del Ministerio.

**CAPITULO IV***De la Administración de Justicia Laboral*

Artículo 9º Para la Administración de la justicia del trabajo, funcionarán los organismos de la Judicatura del Trabajo, constituidos por la Corte de Casación Laboral, cuando sea creada, los Tribunales Superiores de Trabajo y los Juzgados Seccionales del Trabajo que sean necesarios. La Judicatura del Trabajo se organizará conforme a las leyes y reglamentos especiales sobre la materia, debiendo mantener estrecha coordinación con el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social.

Artículo 10 Los Tribunales y Juzgados de Trabajo, en todas sus instancias y con sus órganos actuales, continuarán rigiéndose por la legislación actual.

**CAPITULO V***Disposiciones Finales*

Artículo 11 El Organismo Ejecutivo, mediante reglamentación orgánica fijará la organización, funciones, atribuciones y deberes de los diversos órganos del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social.

Artículo 12. Quedan derogadas todas las disposiciones legales, decretos, decretos leyes, que están en pugna con el articulado de este Decreto de Gabinete.

Parágrafo: Este Decreto de Gabinete comenzará a regir a partir del 1º de enero de 1969.

Comuníquese y publíquese

Dado en la ciudad de Panamá, a los quince días del mes de enero de mil novecientos sesenta y nueve.

Presidente de la Junta  
Provisional de Gobierno

Coronel JOSE M. PINILLA F.

El Miembro de la Junta  
Provisional de Gobierno,

Col. BOLIVAR URRUTIA PARRILLA.

El Ministro de Gobierno y Justicia,

MODESTO A. JUSTINIANI F.

El Ministro de Relaciones Exteriores,

NANDER A. PITY VELASQUEZ.

El Ministro de Hacienda y Tesoro,

GULLERMO AIZPU.

El Ministro de Educación,

ROGER DECEREGA.

El Ministro de Obras Públicas,

MANUEL A. ALVARADO.

El Ministro de Agricultura,  
Comercio e Industrias,

CARLOS LANDAU.

El Ministro de Trabajo y  
Bienestar Social,

CESAR MARTANS...

El Ministro de Salud Pública,

JOSE RENAN ESQUIVEL.

El Ministro de la Presidencia,

JUAN MATERNO VASQUEZ.

**RATIFICASE EL NOMBRAMIENTO DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DEL INSTITUTO PANAMEÑO DE TURISMO****DECRETO DE GABINETE NUMERO 3**

(DE 15 DE ENERO DE 1969)

por el cual se ratifica el nombramiento de los miembros de la Junta Directiva del Instituto Panameño de Turismo.

*La Junta Provisional de Gobierno,*

DECRETA:

Artículo único: Se ratifica el nombramiento de los miembros de la Junta Directiva del Instituto Panameño de Turismo, así:

En representación del Ministerio de Agricultura, Comercio e Industrias:

Principal: Carlos E. Landau

Suplente: Carlos López Schaw.

En representación del Ministerio de Gobierno y Justicia:

Principal: Modesto Justiniani

Suplente: Capitán Roberto Díaz.

En representación del Ministerio de Hacienda y Tesoro:

# **GACETA OFICIAL**

**ORGANO DEL ESTADO**

**AÑO LXXXVII**

**PANAMA, R. DE P., VIERNES 28 DE DICIEMBRE DE 1990**

**Nº 21.694**

## **CONTENIDO**

### **ASAMBLEA LEGISLATIVA LEY No. 27**

(De 24 de diciembre de 1990)

**"POR LA CUAL SE DICTAN DISPOSICIONES ADICIONALES  
AL CODIGO DE TRABAJO Y SE PROMUEVE EL EMPLEO."**

### **ASAMBLEA LEGISLATIVA LEY No. 28**

(De 26 de diciembre de 1990)

**"POR LA CUAL SE MODIFICA EL ARTICULO 9 DE LA LEY 2 DE 20 DE MARZO DE 1986."**

### **ASAMBLEA LEGISLATIVA LEY No. 29**

(De 26 de diciembre de 1990)

**"POR LA CUAL SE SUBROGA EL ARTICULO 1179 DEL CODIGO FISCAL."**

### **ASAMBLEA LEGISLATIVA LEY No. 30**

(De 26 de diciembre de 1990)

**"POR LA CUAL SE MODIFICAN LOS ARTICULOS 1 Y 4 Y SE DEROGA EL ARTICULO 3  
DE LA LEY No. 36 DE 25 DE NOVIEMBRE DE 1952."**

### **ASAMBLEA LEGISLATIVA LEY No. 31**

(De 26 de diciembre de 1990)

**"POR LA CUAL SE ADICIONA UN INCISO AL NUMERAL 4 DEL ARTICULO 328 DEL CODIGO FISCAL Y  
SE DEROGA EL ARTICULO 30 DE LA LEY No. 108 DE 8 DE OCTUBRE DE 1973 "**

## **AVISOS Y EDICTOS**

### **ASAMBLEA LEGISLATIVA**

#### **LEY No. 27**

(De 24 de diciembre de 1990)

**"Por la cual se dictan disposiciones adicionales al  
Código de Trabajo y se promueve el empleo".**

### **LA ASAMBLEA LEGISLATIVA**

#### **DECRETA:**

**Artículo 1. Adiciónanse al Artículo 181 del Código de  
Trabajo, los siguientes párrafos:**

**Corresponde al empleador la dirección de la  
empresa y para ello impartirá las órdenes, instruc-**

**GACETA OFICIAL****ORGANO DEL ESTADO**

Fundada por el Decreto de Gabinete Nº 10 de 11 de noviembre de 1901

**REINALDO GUTIERREZ VALDES****DIRECTOR****MARGARITA CEDEÑO 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, Republica 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 Republica B/.18.00  
Un año en la Republica B/.36.00  
En el exterior 6 meses B/.18.00, más porte aé  
Un año en el exterior B/.36.00, más porte aé

**Todo pago adelantado**

ciones, reglamentos y directrices convenientes para el logro de los objetivos de la empresa.

El Ministerio de Trabajo y Bienestar Social, en cumplimiento de los Artículos 183 y 184 del Código de Trabajo, sólo podrá objetar o desaprobado las disposiciones del Reglamento Interno de Trabajo que violen lo dispuesto por los Artículos 182 y 190 del Código de Trabajo. Para tales efectos deberá indicar con claridad, mediante resuelto, en qué consiste la violación y sólo podrá requerir al empleador que incluya disposiciones adicionales en el Reglamento Interno de Trabajo que hagan falta de conformidad con el Artículo 185 del Código de Trabajo.

Artículo 2. Adiciónase al Artículo 182 del Código de Trabajo, el siguiente párrafo:

El Ministerio de Trabajo y Bienestar Social deberá aprobar o desaprobado, total o parcialmente, el Reglamento Interno de Trabajo que se le presente dentro del término de ciento veinte (120) días calendarios a partir de la notificación correspondiente a los trabajadores; pasados los cuales, sin que lo hubiere objetado o desaprobado, se tendrá desde entonces por aprobado y el Ministerio de Trabajo y Bienestar Social queda obligado a expedir las

constancias y certificaciones respectivas, sin perjuicio de las sanciones que correspondan al funcionario responsable de la mora.

Artículo 3. El numeral 16 del acápite A del Artículo 213 del Código de Trabajo quedará así:

16. 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.

Artículo 4. Los nuevos contratos de trabajo que, por encima del nivel de empleo mantenido al 1 de septiembre de 1990, se celebren por escrito a partir de la vigencia de esta Ley y hasta seis (6) meses después de esta fecha, podrán tener duración temporal prorrogable por una vez por tiempo definido, siempre y cuando no exceda de un (1) año en total, sin que la relación de trabajo se considere indefinida.

Se entenderá incorporada en todo contrato de trabajo por tiempo definido, de conformidad con este Artículo, la facultad del empleador de dar por terminada dicha relación en cualquier momento, aún antes del vencimiento de su plazo natural, sin responsabilidad alguna de su parte.

Artículo 5. Adiciónase el ordinal 6 al Artículo 14 del Código de Trabajo para que diga así:

Artículo 14:

6. Cuando el patrimonio de una empresa haya sido transferido a un tercero por acto arbitrario, judicial o de otra naturaleza, que haya sido posteriormente declarado ilegal o inconstitucional, no se causará continuidad de empresa, ni sustitución de empleador y el beneficiario

de dicho acto será el único responsable por las consecuencias jurídicas derivadas de los actos, contratos, o de la ley, que tuvieron lugar entre la fecha en que se transfirió el patrimonio y la fecha en que éste haya sido restituido a su legítimo dueño, salvo en caso de simulación o fraude en beneficio de quien traspasó dicho patrimonio.

El beneficiario del acto arbitrario responderá a la satisfacción de los pasivos causados durante el período correspondiente con el patrimonio por él adquirido o producidos luego del inicio de su gestión y con los de sus accionistas y directores, si los hubiere, solidariamente.

Este artículo es de orden público e interés social y tiene carácter retroactivo y deroga o modifica cualquier disposición que le sea contraria.

Artículo 6. Esta Ley adiciona disposiciones a los Artículos 14, 181, 182; modifica el numeral 16 del acápite A del Artículo 213 del Código de Trabajo, y dicta una disposición transitoria.

Artículo 7. Esta Ley comenzará a regir a partir de su promulgación.

**COMUNIQUESE Y PUBLIQUESE**

Dada en la ciudad de Panamá, a los 19 días del mes de diciembre de mil novecientos noventa y nueve.

**ALONSO FERNANDEZ GUARDIA**

Presidente

**RUBEN AROSEMENA VALDES**

Secretario General

**ORGANO EJECUTIVO NACIONAL. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA**

Panamá, República de Panamá, 24 de diciembre de 1990

**GUILLERMO ENDARA GALIMANY**

Presidente de la República

**JORGE RUBEN ROSAS**

Ministro de Trabajo y Bienestar Social

# GACETA OFICIAL

## ORGANO DEL ESTADO

AÑO LXXVIII

PANAMA, R. DE P., MARTES 16 DE JUNIO DE 1981

Nº 19.340

### CONTENIDO

#### CONSEJO NACIONAL DE LEGISLACION

Ley Nº 13 de 15 de junio de 1981, por la cual se toman medidas sobre aumentos de salarios para los trabajadores de empresas privadas

### AVISOS Y EDICTOS

#### CONSEJO NACIONAL DE LEGISLACION

#### TOMANSE MEDIDAS SOBRE AUMENTOS DE SALARIOS PARA LOS TRABAJADORES DE EMPRESAS PRIVADAS

##### LEY 13

(de 15 de junio de 1981)

Por la cual se toman medidas sobre aumentos de salarios para los trabajadores de empresas privadas.

##### EL CONSEJO NACIONAL DE LEGISLACION DECRETA.

**ARTICULO 1.** En beneficio de los trabajadores al servicio de empresas privadas se establece un aumento salarial de treinta balboas (B/. 30.00) mensuales sobre los niveles existentes al 31 de diciembre de 1980. No obstante, los trabajadores domésticos recibirán aumentos de siete balboas con cincuenta centésimos (B/. 7.50) mensuales y los trabajadores de empresas agrícolas, pecuarias e industriales agropecuarias que, según registro de planillas al 31 de diciembre de 1980, hubiesen tenido diez o menos trabajadores permanentes o de planta, recibirán quince balboas (B/15,00) mensuales en concepto de aumento.

Quedan excluidos de los beneficios de esta Ley los trabajadores que hayan iniciado labores después del 31 de diciembre de 1980.

**Artículo 2.** En cuanto a los trabajadores de la construcción, contratados por obras determinadas, el aumento será de quince centésimos más (B/. 0.15) sobre el salario mínimo por horas pactadas en la convención colectiva.

**Artículo 3.** El aumento se aplicará íntegramente a los trabajadores cuyas jornadas sean de treinta y cinco o más horas semanales.

El aumento a los trabajadores con jornadas ordinarias menores de treinta y cinco horas semanales, será proporcional al número de horas ordinarias semanales de trabajo, tomando como base el máximo de la jornada ordinaria de trabajo de acuerdo con el artículo 31 del Código de Trabajo, la Convención Colectiva o la práctica de la empresa, cualquiera que sea más favorable al trabajador.

**Parágrafo:** Los trabajadores con más de quince horas semanales ordinarias a destajo que laboren en empresas

con más de cien trabajadores recibirán el aumento general de treinta balboas (B/ 30.00) mensuales sobre los niveles existentes al 31 de diciembre de 1980.

**Artículo 4.** Salvo aquellos pactados en convención colectiva, los salarios aumentados después del 31 de diciembre de 1980 en cantidades iguales o superiores a las del artículo 1 no requerirán ajuste alguno, pero los aumentados en sumas inferiores, serán incrementados a partir de la vigencia de esta Ley, en cantidades equivalentes a la diferencia.

A los empleadores que estén obligados a reconocer aumentos efectivos antes del 1º de enero de 1982, se les aplicará el principio contenido en el párrafo anterior, de suerte que si el aumento es inferior, sólo pagarán el ordenado por esta Ley, pero si el mismo es superior pagarán la diferencia en la fecha que dicho aumento deba entrar a regir.

Además de lo establecido en los párrafos anteriores, el empleador reconocerá a favor de sus trabajadores el veinticinco por ciento del o los aumentos generales de salario establecidos en la respectiva convención colectiva.

Las disposiciones de los párrafos anteriores no son aplicables cuando se trate de aumentos otorgados por antigüedad de servicios, ascensos, clasificación o reclasificación de puestos. En estos casos se acumularán dichos aumentos con los establecidos en los dos primeros párrafos de este artículo, según sea el caso.

**Artículo 5.** Los trabajadores que no laboren regularmente para el empleador recibirán aumentos diarios o su equivalente por hora, de un balboa con quince centésimos (B/ 1.15); cincuenta y ocho centésimos (B/. 0.58) o veintinueve centésimos (B/ 0.29), según pertenezca a cualquiera de las categorías establecidas en el artículo 1, en las empresas que trabajen veintiséis jornadas ordinarias completas por mes. En las empresas que trabajen un número inferior de jornadas ordinarias, se dividirá el aumento establecido en el artículo 1, entre el número de jornada que ordinariamente labore la respectiva empresa, y el resultado representará el aumento por cada día trabajado o su equivalente por hora.

**GACETA OFICIAL**

ORGANO DEL ESTADO

DIRECTOR

**HUMBERTO SPADAFORA P.**

OFICINA:

Editora Renovación, S. A., Vía Fernández de Córdoba  
(Vista Hermosa) Teléfono 61-7894 Apartado Postal B-4  
Panamá 9-A República de Panamá.

AVISOS Y EDICTOS Y OTRAS PUBLICACIONES

Dirección General de Ingresos  
Para Suscripciones ver a la Administración

SUSCRIPCIONES

Mínima: 6 meses En la República: B. 18.00

En el Exterior B. 18.00

Un año en la República: B. 36.00

En el Exterior: B. 36.00

NUMERO SUELTO: B. 0.25

TODO PAGO ADELANTADO

Artículo 6. Aquellos trabajadores cuyos horarios no estén sujetos al control del empleador, recibirán íntegramente el aumento cuando su producción durante el período de pagos les permite devengar un salario igual o superior al mínimo legal de la actividad respectiva, de acuerdo a la jornada ordinaria de la empresa. Cuando produzcan menos del mínimo legal el aumento será proporcional, tomando como base el salario mínimo legal.

Artículo 7. Los trabajadores que hayan prestado servicios en la temporada anterior por treinta y seis o más días y estén trabajando en la presente o que trabajen en la próxima temporada, tienen derecho al aumento que señala esta Ley, aun cuando no estuviesen laborando al 31 de diciembre de 1980. A dichos trabajadores se les aplicarán las reglas contenidas en el artículo 5.

Los trabajadores eventuales o jornaleros recibirán un aumento salarial de cincuenta centésimos (B/.0.50) diarios.

Artículo 8. El aumento ordenado no afectará las normas o cuotas de venta o de producción establecidas para los trabajadores cuya remuneración esté integrada por salario base más sumas variables, o cuando se hayan pactado salarios exclusivamente por tareas o piezas.

Artículo 9. El aumento que otorga esta Ley no se acumulará a los efectuados por salarios mínimos ni éstos a aquellos. En todo caso se aplicará el que resulte más favorable al trabajador.

Artículo 10. El presente aumento no afectará los salarios básicos de ingresos convencionalmente pactados para futuros empleos ni implica cambios del trabajador de una categoría a otra dentro de la clasificación vigente en la respectiva empresa.

Artículo 11. Si en la aplicación de esta Ley al salario por hora, día, semana o cualquier otro tipo de pago diferente al mensual, resultare, una fracción inferior al cincuenta por ciento de un centésimo, se aplicará el centésimo inmediatamente anterior. En caso de que la fracción sea igual o superior al cincuenta por ciento de un centésimo, se aplicará el centésimo inmediatamente superior.

Artículo 12. El Ministerio de Trabajo y Bienestar Social velará por el cumplimiento de las disposiciones contenidas en esta Ley, cuya violación será sancionada con multa de cien balboas (B/. 100.00) a cinco mil balboas (B/. 5,000.00) según la gravedad de la infracción.

Dicho Ministerio conocerá de las controversias que origine la aplicación de esta Ley, las cuales serán decididas en primera instancia por los Directores Regionales o el Director General de Trabajo. La parte afectada podrá interponer recurso de apelación dentro de las cuarenta y ocho horas siguientes a su notificación. Dicho recurso

deberá ser sustentado por escrito ante el Ministro del ramo dentro de los dos días hábiles siguientes a la notificación personal. Los demás trámites serán orales, sumarios, y sin formalidades especiales pero con garantía del derecho de defensa.

Artículo 13. La Resolución final quedará ejecutoriada tres días después de notificada. Si la parte condenada no efectúa el pago en el término indicado, la parte favorecida podrá solicitar su ejecución siguiendo el procedimiento de ejecución de sentencias laborales.

Artículo 14. Esta Ley se declara de interés social y comenzará a regir a partir del dieciséis de mayo de mil novecientos ochenta y uno y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

COMUNIQUESE Y PUBLIQUESE,

Dada en la ciudad de Panamá, a los 15 días del mes de junio de mil novecientos ochenta y uno.

H.R. DR. LUIS DE LEON ARIAS  
Presidente del Consejo Nacional de  
Legislación.

CARLOS CALZADILLA GONZALEZ  
Secretario General del  
Consejo Nacional de Legislación.

ORGANO EJECUTIVO NACIONAL -- PRESIDENCIA  
DE LA REPUBLICA PANAMA, REPUBLICA DE PA-  
NAMA, 15 DE JUNIO DE 1981.

DR. ARISTIDES ROYO  
Presidente de la República

JOSE J. CEBALLOS  
Ministro de Trabajo y Bienestar Social,  
Encargado.

**AVISOS Y EDICTOS**

REPUBLICA DE PANAMA  
RESOLUCION No. 007-81

EL COMITE EJECUTIVO DEL  
INSTITUTO NACIONAL DE  
TELECOMUNICACIONES  
en uso de sus facultades legales, y  
CONSIDERANDO.

Que el INSTITUTO NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES (INTEL) creado por medio de la Ley 80 de 1973, es una empresa estatal que opera el servicio nacional e internacional de telecomunicaciones.

Que por medio de la Resolución No. 004-81 de 26 de febrero de 1981, este Comité Ejecutivo autorizó a la Gerencia General del INTEL para que celebre Licitación Pública para la compra de camionetas, paneles de 1/2 tonelada, pickups de 3/4 de tonelada de tracción sencilla, pickups de 3/4 de tonelada de tracción doble, paneles Van de pasajeros, jeeps y camionetas cerradas de reparto.

Que a la Licitación Pública No. 11-81, celebrada el 18 de marzo de 1981 se presentaron propuestas de los siguientes proveedores.

1) AUTOMOTORES, S.A.: Renglón 1. \$4,533,00 precio unitario, \$99,726,00 precio total. GRAN TOTAL DE LA PROPUESTA: \$99,726,00 PRECIO C&F  
2) EURO MOTOR S.A.: Renglón 2. \$9,784,00 precio unitario, \$225,032,00 precio total; Renglón 3. \$9,764,00 precio unitario, \$185,516,00 precio total, Renglón 4 \$11,647,00 precio unitario \$23,294,00 precio total, Renglón 5: \$11,980,00 precio unitario, \$23,960,00 precio total.  
GRAN TOTAL DE LA PROPUESTA: \$457,802,00 PRECIO C&F

3) MOTORES COLPAN, S.A.: Renglón 2 \$9,990,00 precio unitario, \$229,770,00 precio total, Renglón 3. \$9,295,00 precio unitario, \$176,605,00 precio total, Renglón 4 \$10,995,00 precio unitario, \$21,990,00 precio total, Renglón 5. \$11,850,00 precio unitario, \$23,700,00 precio total, Renglón 6. \$12,435,00 precio unitario, \$99,480,00 precio total.  
GRAN TOTAL DE LA PROPUESTA \$551,545,00 PRECIO C&F

4) MOTORES UNIVERSALES, S.A.: Renglón 1 \$5,440,00 precio unitario, \$119,680,00 precio total, Renglón 6: \$7,685,00 precio unitario, \$61,480,00 precio total.  
GRAN TOTAL DE LA PROPUESTA: \$181,160,00 PRECIO C&F

5) INTERPAN, S.A.: Renglón 1. \$4,180,00 precio unitario, \$91,960,00 precio total.  
GRAN TOTAL DE LA PROPUESTA \$91,960,00 PRECIO C&F

6) A.D. ABADIA Y CIA, S.A.: Renglón 1. \$7,964,00 precio unitario, \$175,208,00 precio total; Renglón 4. \$10,701,00 precio unitario, \$21,402,00 precio total; Renglón 6: \$10,208,00 precio u-

nitario, \$21,664,00 precio total.  
GRAN TOTAL DE LA PROPUESTA. \$278,274,00 PRECIO C&F

7) TOYOPAN, S.A.: Renglón 1 \$4,950,00 precio unitario, \$108,900,00 precio total, Renglón 2 \$6,405,47 precio unitario, \$147,325,81 precio total, Renglón 3 \$6,078,22 precio unitario \$115,486,18 precio total, Renglón 4 \$6,737,80 precio unitario, \$13,475,60 precio total; Renglón 5. \$6,828,08 precio unitario, \$13,656,16 precio total, Renglón 6 \$8,147,09 precio unitario,

\$65,176,72 precio total Renglón 7 \$4,829,26 precio unitario, \$9,658,52 precio total.  
GRAN TOTAL DE LA PROPUESTA \$473,678,99 PRECIO C&F

Que de acuerdo a evaluación técnica efectuada por funcionarios de la Institución se recomienda se adjudique la Licitación Pública No. 11-81, por cumplir con ventajas técnicas, comerciales, costo de los equipos, tiempo de entrega requerido por el INTEL, a los siguientes proveedores

1) INTERPAN, S.A.

Renglón No.	Cantidad
1	22

2) EURO MOTORES, S.A.

Renglón No.	Cantidad
2	23

3) TOYOPAN, S.A.:

Renglón No.	Cantidad
3	19
4	2
5	2
6	8
7	2

Descripción Breve	Precio Unitario	Precio Total
Camionetas	B/4,180,00	B/ 91,960,00
Panel Tipo Van	9,784,00	225,032,00
Pickup Tracción Sencilla	6,078,22	115,486,18
Pickup Tracción Doble	6,737,80	13,475,60
Panel Van de Pasajeros	6,828,08	13,656,16
Jeeps	8,147,09	65,176,72
Camionetas cerradas de reparto	4,829,26	9,658,52
		<u>B/217,453,18</u>

Que de conformidad con el numeral 4o. del artículo sexto de la Ley 80 de 1973 corresponde a este Comité Ejecutivo aprobar las adjudicaciones definitivas de las Licitaciones Públicas

por compras mayores de B/500,000,00.  
**RESUELVE:**  
**ARTICULO PRIMERO** Adjudicar definitivamente la Licitación Pública No. 11-81 en la siguiente forma

1) INTERPAN, S.A.

Renglón No.	Cantidad
1	22

2) EURO MOTORES, S.A.:

Renglón No.	Cantidad
2	23

3) TOYOPAN, S.A.:

Renglón No.	Cantidad
3	19
4	2
5	2
6	8
7	2

Descripción Breve	Precio Unitario	Precio Total
Camionetas	B/4,180,00	B/ 91,960,00
Panel Tipo Van	9,784,00	225,032,00
Pickup Tracción Sencilla	6,078,22	115,486,18
Pickup Tracción Doble	6,737,80	13,475,60
Panel Van de Pasajeros	6,828,08	13,656,16
Jeeps	8,147,09	65,176,72
Camionetas cerradas de reparto	4,829,26	9,658,52
		<u>B/217,453,18</u>
		<u>B/ 534,445,18</u>

GRAN TOTAL ADJUDICADO

**ARTICULO SEGUNDO.** Autorizar por medio de la presente Resolución al Gerente General o en su defecto al Subgerente General, del Instituto Nacional de Telecomunicaciones para que en su nombre y representación suscriba los documentos públicos y privados que fuesen necesarios para formalizar la presente Adjudicación.

Dada en la ciudad de Panamá, a los 20 días del mes de --de mil novecientos ochenta y uno,

EL PRESIDENTE,  
JORGE EDUARDO RITTER  
MINISTRO DE GOBIERNO Y JUSTICIA

**MIEMBROS DEL COMITE EJECUTIVO:**

Luis A. Arias,  
GERENTE GENERAL DEL  
BANCO NACIONAL

ERNESTO PEREZ BALLADARES  
MINISTRO DE PLANIFICACION Y  
POLITICA ECONOMICA

SECRETARIO GENERAL DEL  
SITINTEL

RAFAEL E. ALEMAN  
GERENTE GENERAL DEL  
INTEL

# GACETA OFICIAL

ORGANO DEL ESTADO

AÑO LXXXIII

PANAMA, R. DE P., LUNES 17 DE MARZO DE 1986

Nº 20.513

## CONTENIDO

### La Asamblea Legislativa

Ley N.º 1.º de 17 de marzo de 1986, por la cual se dictan disposiciones laborales para promover el empleo y la productividad y se adoptan otras normas.

## ASAMBLEA LEGISLATIVA

## DICTASE DISPOSICIONES LABORABLES

LEY No. 11  
(de 17 de Marzo de 1986)

"POR LA CUAL SE DICTAN DISPOSICIONES LABORALES PARA PROMOVER EL EMPLEO Y LA PRODUCTIVIDAD, Y SE ADOPTAN OTRAS NORMAS".

### LA ASAMBLEA LEGISLATIVA

#### DECRETA:

Artículo 1: Se considerarán pequeñas empresas, para los efectos de la aplicación de la Ley Laboral, las que tengan diez (10) o menos trabajadores permanentes o de planta, si se trata de empresas agrícolas, pecuarias o de servicio o ventas al por menor; quince (15) o menos si se trata de empresas manufactureras y veinte (20) o menos si se trata de empresas agroindustriales.

No se considerarán pequeñas empresas los establecimientos de ventas de servicios bancarios, financieros, de ahorro y crédito, de póliza de seguros y reaseguros; de bienes raíces y administración de inmuebles, de informática, de publicidad, lo mismo que las dedicadas a la venta de mercancías al por mayor.

# GACETA OFICIAL

ORGANO DEL ESTADO

**DIRECTOR:**  
**HUMBERTO SPADAFORA**  
**PINILLA**

**OFICINA:**  
Editora Renovación, S. A. Vía Fernández de Córdoba  
(Vista Hermosa) Teléfono 61-7994 Apartado Postal 8-4  
Panamá 9-A República de Panamá

LEYES, AVISOS, EDICTOS Y OTRAS PUBLICACIONES

**NUMERO SUELTO: B.O.25**

**MATILDE DIFAG DE LEON**  
Subdirectora

**LUIS GABRIEL BOUTIN PEREZ**  
Asistente al Director

Subscripciones en la  
Dirección General de Ingresos  
**IMPORTE DE LAS SUSCRIPCIONES:**  
Mínimo: 6 meses En la República: B 18.00  
En el Exterior B 18.00 más parte aérea Un año en la República:  
En el Exterior: B.36.00 más parte aérea  
Todo pago adelantado

En adición a lo señalado en las disposiciones vigentes sobre esta materia, se aplicará a las pequeñas empresas las siguientes normas especiales:

1. La jornada extraordinaria será remunerada con un recargo único del veinticinco por ciento sobre el salario.

2. En los casos previstos en el Artículo 22 de la Ley 53 de 1975, las Juntas de Conciliación y Decisión, a petición del Director General de Trabajo, dispondrán, en sustitución del secuestro de los bienes o de la administración de la empresa, el aseguramiento de tales bienes para que queden a disposición del Tribunal, bajo la responsabilidad del propietario o representante legal de la empresa. En todos los demás casos en que se pida el secuestro, el Juez, utilizando su mejor criterio, podrá decretar el aseguramiento, si estimare que el secuestro solicitado pone en peligro la existencia de la empresa.

Artículo 2: En adición a lo previsto en el Artículo 235 del Código de Trabajo, las relaciones de los trabajadores del campo se regirán por las siguientes normas es-

peciales:

1. El trabajo en horas extraordinarias causará un recargo único del veinticinco por ciento sobre el salario.
2. El trabajo en día de fiesta o duelo nacional se pagará con un recargo del cincuenta por ciento sobre el salario de la jornada ordinaria.
3. No se considerará como contrato por tiempo indefinido el trabajo en dos o más temporadas.

Artículo 3: La jornada extraordinaria en las industrias que destinen la totalidad de su producción a la exportación se remunerará con un recargo único del veinticinco por ciento sobre el salario.

Artículo 4: Adiciónase el Artículo 35 del Código de Trabajo con el siguiente párrafo:

Tratándose de las explotaciones agropecuarias, pequeñas empresas e industrias dedicadas a la exportación cien por ciento, los trabajadores deberán laborar horas o jornadas extraordinarias, en aquellos casos en que la naturaleza de la actividad así lo exija y exclusivamente en el período en que ello se requiera. El trabajo que se efectúe en estos casos no podrá exceder de los límites fijados por la Ley.

Artículo 5: El Artículo 142 del Código de Trabajo quedará así:

Artículo 142: El salario solamente podrá fijarse por unidad de tiempo (mes, quincena, semana, día u hora) y ~~por tareas o piezas~~ ~~cuando el salario~~ fuere pactado por unidad de tiempo las partes podrán acordar, en adición del mismo, primas

complementarias, comisiones y participación en las utilidades. El salario base en ningún caso será inferior al mínimo legal o convencional.

El salario por tareas o piezas se fijará en atención a las obras ejecutadas, siempre que se garantice un mínimo al trabajador por una jornada diaria de trabajo que no exceda de ocho horas, o período menor, independientemente del resultado obtenido. El mínimo que debe garantizarse no será inferior al salario mínimo que corresponda.

El empleador y el trabajador podrán convenir y modificar las condiciones de la remuneración por tareas, piezas, comisiones o primas complementarias. Las fluctuaciones periódicas del ingreso del trabajador debidas a oscilación en la producción, las ventas o el rendimiento no se entenderán como aumento o reducción del salario para los efectos del Artículo 159 de este Código, salvo que ambos contratantes expresamente convengan lo contrario.

Los pagos que el empleador haga al trabajador en concepto de primas de producción, bonificaciones y gratificaciones se considerarán como salario únicamente para los efectos del cálculo de vacaciones, licencia por maternidad y la prima de antigüedad a que tenga derecho el trabajador. Para los efectos de las contribuciones y prestaciones del régimen de seguridad social regirán las normas especiales correspondientes.

Sin perjuicio de lo anterior, no se considerarán como salario, sean permanentes u ocasionales, los

pagos que efectúe el empleador al trabajador en concepto de mejoras al décimo tercer mes, bonificaciones, gratificaciones, primas de producción, donaciones y participación en las utilidades, aun cuando tal participación se realice en forma de suscripción o tenencia de acciones y aun cuando sólo beneficie a uno o varios trabajadores de la empresa. Para los efectos de lo dispuesto en los Artículos 70 y 197 de este Código, estas bonificaciones, gratificaciones, las mejoras del décimo tercer mes, las primas de producción, las donaciones y la participación en las utilidades no se considerarán como costumbres o usos, ni como condiciones de trabajo.

**título 6: El Artículo 224 del Código de Trabajo quedará así:**

**Artículo 224:** A la terminación de todo contrato por tiempo indefinido, cualquiera que sea la causa de terminación, el trabajador tendrá derecho a recibir de su empleador una prima de antigüedad, a razón de una semana de salario por cada año de trabajo desde el inicio de la relación, siempre que se trate de servicios continuos por más de 10 años con el empleador, sin consideración a la edad del trabajador.

Para los efectos del pago de la prima de antigüedad de servicios a que se refiere este artículo solamente se reconocerá la prestación de servicios ejecutados durante los diez años anteriores a la vigencia de este Código, siempre que se tratara de

relaciones de trabajo existentes a la fecha en que entre a regir la presente Ley.

Artículo 7: No se considerará como trabajador a quien ejecute una tarea en virtud de un convenio mediante el cual una persona le vende o entrega materias primas u objetos para que los transforme o confeccione en su domicilio o en otro sitio libremente elegido por aquél, sin ningún tipo de vigilancia o dirección en cuanto a la actividad de que se trate.

Esta disposición se aplicará también en aquellos casos en que la persona contratada para la prestación del servicio esté obligada a vender el resultado de la transformación o confección al suministrador de las materias primas u objetos o a un tercero designado por él.

No obstante lo anterior, las personas contratadas tendrán derecho a los beneficios de la seguridad social, de acuerdo con las reglamentaciones establecidas por la Caja de Seguro Social.

Se crea una Comisión Tripartita encargada de velar por el cumplimiento de las disposiciones establecidas en este artículo. Dicha comisión estará constituida de la siguiente manera:

1. Un representante de los trabajadores;
2. Un representante de los empleadores;
3. Un representante gubernamental.

Los miembros de la Comisión serán designados por el Organismo Ejecutivo, a través del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social.

Los representantes de los trabajadores y los empleadores se escogerán de listas presentadas por el Consejo

Nacional de Trabajadores Organizados y el Consejo Nacional de la Empresa Privada, respectivamente. El representante gubernamental deberá ser un funcionario del Ministerio de Trabajo y Bienestar Social.

Artículo 8: En adición a lo dispuesto en el Artículo 914 del Código de Trabajo, el recurso de apelación puede interponerse ante el Tribunal Superior de Trabajo contra las sentencias dictadas por las Juntas de Conciliación y Decisión en los procesos cuya cuantía exceda de Dos Mil Balboas (B/.2,000.00), o cuando el monto de las prestaciones e indemnizaciones que se deban pagar en sustitución del reintegro, incluyendo los salarios vencidos, exceda de dicha suma. En estos casos, no se causarán salarios vencidos durante la segunda instancia del proceso.

PARAGRAFO: Las sentencias dictadas por el Tribunal Superior de Trabajo en los casos previstos en la presente disposición tienen carácter definitivo, no admiten ulterior recurso y producen el efecto de cosa juzgada.

Artículo 9: El Artículo 78 del Código de Trabajo quedará así:

Artículo 78: Cuando la prestación de un servicio exija cierta habilidad o destreza será válida la cláusula que fije un período probatorio hasta por un término de tres meses siempre que conste expresamente en el contrato escrito de trabajo. Durante dicho período cualquiera de las partes podrá dar por terminada la relación de trabajo, sin responsabilidad alguna.

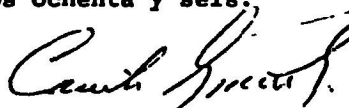
Artículo 10: Esta Ley modifica los Artículos 33, 36, 49,

70, 78, 79, 140, 142, 159, 197, 212, 218 y 224 del Código de Trabajo, así como el Artículo 22 de la Ley 53 de 1975; adiciona los artículos 35, 235 y 914 del Código de Trabajo; deroga los Artículos 232 y 233 del mismo Código, así como el Artículo 12 de la Ley 7 de 1975 y todas las disposiciones que le sean contrarias.

Artículo 11: Esta Ley entrará a regir a partir de su promulgación.

CUMUNIQUESE Y PUBLIQUESE.

Dada en la Ciudad de Panamá a los *diecisiete* días del mes de marzo de mil novecientos ochenta y seis.



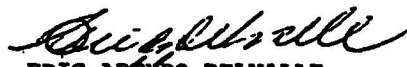
CAMILO GOZAINÉ G.  
Presidente de la  
Asamblea Legislativa.



LICDO. ERASMO PINILLA C.  
Secretario General.

Adoptada en Tercer Debate hoy 16 de marzo de 1986.

ORGANO EJECUTIVO NACIONAL.- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA,  
PANAMA, REPUBLICA DE PANAMA, *17* DE *Marzo* DE 1986.-



ERIC ARTURO DELVALLE  
Presidente de la República



JORGE FEDERICO LEE  
Ministro de Trabajo y Bienestar  
Social.