



La administración de recursos humanos en Panamá: Nivel de desarrollo alcanzado y perfil de sus ejecutivos

Yolanda Bazán de Franco
Verónica Esther Tejedor Vergara
Adriana Itzel Murillo Murillo



La administración de recursos humanos en Panamá

Nivel de desarrollo alcanzado y perfil de sus ejecutivos

Yolanda Bazán de Franco

Verónica E. Tejedor V.

Adriana I. Murillo

EDUP, Editorial Digital de la Universidad de Panamá, Panamá 2026.



Título:

La administración de recursos humanos en Panamá: Nivel de desarrollo alcanzado y perfil de sus ejecutivos

Autoras:

Yolanda Bazán de Franco

Universidad de Panamá, Panamá

yolandabazandefranco@yahoo.com <https://orcid.org/0000-0003-0842-8637>

Verónica E. Tejedor V.

Universidad de Panamá, Panamá

veronica.tejedor@up.ac.pa <https://orcid.org/0000-0002-2375-0125>

Adriana I. Murillo

Universidad de Panamá, Panamá

adriana.murillo@up.ac.pa <https://orcid.org/0000-0003-1112-9865>

Categoría: Ciencias administrativas

e -ISBN: [978-9962-23-016-8](https://doi.org/10.5281/zenodo.18881064)

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18881064>

© Editorial Digital de la Universidad de Panamá. Panamá 2026.

«Ciudad Universitaria Octavio Méndez Pereira» Correo e.: edup@up.ac.pa

Evaluación por pares: sí

Licencia: Acceso abierto – [CC BY NC SA -4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Disponible en: <https://editorialdigital.up.ac.pa/index.php/edup/catalog/series/librosup>

**Depósito Legal / Digital**

Biblioteca Nacional de Panamá Ernesto J. Castellero R, 2F2R+2RM, Panamá, Provincia de Panamá.

Biblioteca Interamericana Simón Bolívar, XFM8+VRW, Av. Octavio Méndez Pereira, Panamá, Provincia de Panamá.

Cítese como:

Bazán de Franco et al. (2026), " La administración de recursos humanos en Panamá: Nivel de desarrollo alcanzado y perfil de sus ejecutivos". Editorial Digital UP. DOI: <https://zenodo.org/uploads/18881064>

Las ideas y opiniones expuestas en este libro son responsabilidad única de sus autores y no comprometen a la Editorial Digital UP ni a la Universidad de Panamá.; de igual manera, ellos han declarado que en su totalidad es producción intelectual propia, en donde aquella información tomada de otras publicaciones o fuentes, propiedad de otros autores, está debidamente citada y referenciada, tanto en el desarrollo del documento como en las secciones respectivas a la Referencias bibliográficas.

Se autoriza la reproducción de este material para fines académicos o personales, siempre y cuando se cite la fuente original. Para la reproducción con cualquier otro fin es necesaria la autorización expresa de la Editorial Digital UP, de la Universidad Panamá.



EL contenido de estelibro está bajo licencia internacional Creative CommonsAtribución-NoComercial 4.0 Internacional

Dedicatoria

Para lograr una meta, uno debe contar con el apoyo de quienes nos motivan a seguir adelante, por eso dedicamos esta obra a nuestras familias.

Agradecimiento

Le agradecemos a Dios, por lograr la culminación de esta obra.

Prólogo

En el dinámico y competitivo entorno empresarial actual, la administración de recursos humanos (ARH) es considerada un pilar fundamental para el éxito organizacional. Las grandes empresas privadas del Distrito de Panamá, en particular, se encuentran en una posición única para demostrar cómo la gestión efectiva del capital humano puede impulsar la innovación, la productividad y la sostenibilidad. El Distrito de Panamá, conocido por su vibrante actividad económica y su papel determinante en el comercio internacional de Panamá, proporciona un escenario perfecto para explorar, científicamente, el desarrollo de estas dinámicas.

Este libro ofrece una exploración profunda y reveladora del estado de la administración de recursos humanos en estas grandes empresas privadas de Panamá al abrir una ventana a este entorno dinámico, ofreciendo un análisis riguroso y detallado de cómo ellas abordan la Gestión del Talento Humano. Lo que hace que esta obra sea particularmente valiosa es que se realiza con los resultados de una investigación de campo, así como por su enfoque integral y su capacidad para situar los hallazgos en las tendencias globales y regionales.

La administración de recursos humanos no es una disciplina estática; está en constante evolución, adaptándose a los cambios económicos, tecnológicos y sociales de allí la necesidad de su estudio permanente. El lector encontrará aquí un recurso esencial para la toma de decisiones estratégicas. Los líderes empresariales, académicos y profesionales de recursos humanos pueden beneficiarse de las lecciones y recomendaciones presentadas, aplicándolas para optimizar sus estrategias y alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Además, este libro promueve una reflexión crítica sobre cómo pueden las empresas contribuir al desarrollo económico y social más amplio, no solo en Panamá, sino en cualquier mercado emergente. Los elementos centrales de este libro son, por un lado, la determinación del perfil que tienen aquellos ejecutivos que tienen a su cargo dirigir la Gestión del Talento Humanos en las empresas de servicios más importantes de Panamá. Por otro lado, se conoce a través del estudio de un grupo importante de empresas panameñas la situación real de la Gestión del Talento Humano en este país.

El proceso de recopilación de datos a través de encuestas ha permitido captar una imagen

precisa y actualizada de los líderes de Recursos Humanos en Panamá. Este enfoque metodológico robusto asegura que las conclusiones y recomendaciones presentadas estén firmemente basadas en la realidad del entorno empresarial panameño.

La riqueza del contenido y la claridad del análisis hacen de esta obra una lectura imprescindible. Cada capítulo ofrece una visión única, basada en una combinación de teoría sólida y análisis de encuestas aplicadas que ilumina las complejidades y oportunidades de la Gestión del Talento Humano. Al adentrarse en sus páginas, el lector será guiado a través de un viaje intelectual que revela las mejores prácticas, identificando desafíos comunes.

En un mundo donde el talento se ha convertido en uno de los activos más valiosos, la comprensión del desarrollo de la administración de recursos humanos es más importante que nunca, por ende, es una contribución significativa a ese entendimiento, proporcionando una base sólida para la investigación futura de todo aquel que desee ampliar sobre este tema tan valioso y contribuya a la práctica profesional. Es un privilegio presentar esta obra, que seguramente enriquecerá el conocimiento y la práctica de la administración de recursos humanos, y fomentará un diálogo continuo sobre cómo gestionar de manera efectiva el recurso máspreciado de cualquier organización: su gente.

Mgtr. Liriola Gallardo

Resumen

La presente obra tiene como objetivo general analizar el nivel de desarrollo del Sistema de administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, así como identificar el perfil académico y profesional de los responsables de la Gestión del Talento Humano en dichas organizaciones. El estudio se sustenta en una investigación de campo de enfoque cuantitativo, orientada a describir y evaluar metodológicamente la estructura y funcionamiento de los subsistemas que conforman la administración de recursos humanos en Panamá.

Ante la ausencia de una definición oficial de “gran empresa” en las instituciones públicas competentes del país, se estableció como criterio operativo considerar grandes empresas privadas de servicios a aquellas con mil (1,000) o más trabajadores. La población de estudio fue determinada a partir de una base de datos proporcionada por el Instituto Nacional de Estadística y Censo. Para la recolección de la información se diseñó y validó un cuestionario estructurado, compuesto por tres secciones y veintisiete (27) preguntas cerradas, que permitió contrastar la hipótesis de trabajo planteada.

Los resultados obtenidos evidencian que las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con un Sistema de administración de recursos humanos formalmente establecido. Asimismo, se identificaron dos niveles de desarrollo de dichos sistemas: un nivel alto (Nivel A) y un nivel de desarrollo intermedio (Nivel B), lo que permitió elaborar una taxonomía organizacional basada en el grado de evolución de la gestión del talento humano. De igual manera, se logró determinar el perfil predominante de los responsables de la administración de recursos humanos en estas organizaciones.

Las conclusiones del estudio aportan evidencia empírica relevante para la comprensión del estado actual de la administración de recursos humanos en Panamá, constituyéndose en un referente académico y práctico para investigadores, profesionales interesados en fortalecer la gestión estratégica del talento humano en el sector empresarial.

Palabras clave: sistema de administración de recursos humanos, gestión del talento humano, subsistemas de recursos humanos.

Abstract

The present work aims to analyze the level of development of the Human Resources Administration System in large private service companies in the District of Panama, as well as to identify the academic and professional profile of those responsible for Human Talent Management in these organizations. The study is based on a field investigation with a quantitative approach, oriented toward describing and methodological evaluating the structure and functioning of the subsystems that comprise Human Resources Administration in Panama.

In the absence of an official definition of a “large company” within the competent public institutions of the country, an operational criterion was established whereby large private service companies were defined as those employing one thousand (1,000) or more workers. The study population was determined using a database provided by the National Institute of Statistics and Census. To collect empirical information, a structured questionnaire composed of three sections and twenty-seven (27) closed-ended questions was designed and validated, allowing for the testing of the proposed research hypothesis.

The results indicate that large private service companies in the District of Panama have a formally established Human Resources Administration System. Additionally, two levels of system development were identified: a high level (Level A) and an intermediate level of development (Level B), which made it possible to develop an organizational taxonomy based on the degree of evolution of human talent management. Likewise, the predominant profile of those responsible for Human Resources Administration within these organizations was identified.

The study’s conclusions provide relevant empirical evidence for understanding the current state of Human Resources Administration in Panama, positioning this work as an academic and practical reference for researchers, professionals, and decision-makers interested in strengthening the strategic management of human talent in the business sector.

Keywords: human resources administration system, human talent management, human resources subsystems.

Tabla de contenido

Capítulo I	16
A. Antecedentes históricos de la administración de recursos humanos	16
Situación Actual De La Gestión De Recursos Humanos	20
1. Problemática central del entorno organizacional	21
2. Factores asociados a la situación	21
B. Relevancia y pertinencia de la obra	22
C. Objetivos	23
2. Objetivos específicos	23
D. Alcance y proyección de la obra.....	24
Capítulo II	25
Fundamentos teóricos de la administración de recursos humanos	25
B. Definiciones aportadas por reconocidos autores	33
1. Administración de Recursos Humanos.....	33
2. Sistema De administración de recursos humanos	35
3. Subsistema de Reclutamiento y Selección de RecursosHumanos	37
4. Subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos	42
5. Subsistema de Administración de las Remuneraciones	46
6. Subsistema de Evaluación del Desempeño	48
7. Subsistema de Normas y Relaciones laborales.....	49
8. Subsistema de Planificación de Recursos Humanos	51
9. Subsistema de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.....	53
10. Subsistema de Comportamiento Organizacional	54
11. Línea y Staff	58
Capítulo III	68
Abordaje para la preparación del libro	68
B. ¿De dónde se obtuvieron los datos?	69
C. Actores participantes.....	69
Capítulo IV.....	74
Análisis de la situación actual de la administración de recursos humanos en Panamá ..	74
2. Número de empleados	77
3. Años de operaciones en el mercado.....	79
B. Datos Relevantes Sobre El Responsable De Recursos Humanos	82
2. Estado civil.....	85

3. Nivel académico.....	87
4. Área de especialidad.....	89
5. Género.....	92
6. Años de experiencia laboral en la empresa.....	94
7. Título del cargo que desempeña el responsable de Recursos Humanos	96
2. Sistema de la administración de recursos humanos en Panamá	102
3. Subsistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos en Panamá.....	106
3.2 Técnicas de selección utilizadas	108
4. Subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos en Panamá.....	112
4.1 Manual Descriptivo de Clases de Cargos.....	112
4.2 Método empleado para recabar información sobre los cargos	114
5. Subsistema de Evaluación del Desempeño en Panamá.....	117
5.1Técnica para evaluar el desempeño del Recurso Humano en Panamá.....	117
6. Subsistema de Planificación de Recursos Humanos en Panamá.....	122
7. Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Talento Humano en Panamá	123
9. Subsistencia de Administración de las Remuneraciones en Panamá.....	128
9.1 Escala salarial.....	128
9.2 Método para determinar los salarios	130
10.1. Existencia de un sindicato.....	132
10.2. Realización de convenciones colectivas.....	134
10.3. Disponen de Reglamento Interno	137
Conclusiones	150
Referencias bibliográficas.....	152

Introducción

Esta obra constituye la culminación de una búsqueda de información exhaustiva de un largo y minucioso trabajo conducido con el propósito de determinar la situación actual de la administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá. La obra está orientada hacia el conocimiento del nivel de evolución que las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá han logrado en sus Sistemas de administración de recursos humanos. Para esto se requirió examinar qué procesos, actividades o funciones de la administración de recursos humanos están realizando estas empresas, así como el perfil de aquellos que las dirigen.

Existen modelos o paradigmas de organización para mostrar la forma como se debe estructurar la función de la administración de recursos humanos, de manera científica. Sin embargo, se desconocía el grado de avance logrado por las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá en sus sistemas de Recursos Humanos. Tampoco se conocía, por otro lado, el perfil que tenían las personas que desempeñan el cargo de administrar los recursos humanos.

A nivel mundial, existe un constante crecimiento enrumado hacia la globalización y la tecnología, realidad a la cual las empresas deben adaptarse para ser competitivas. Es fundamental conocer, en consecuencia, si las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con alguna unidad responsable de la administración de recursos humanos, ya que esta función es considerada un pilar primordial para garantizar el cumplimiento de los fines, misión y objetivos que las empresas se proponen.

Las empresas que presentan inconvenientes en su desempeño pueden deberse a una inadecuada estructuración de sus sistemas de administración de recursos humanos.

Para poder determinar el grado de avance o nivel de desarrollo del Sistema de administración de recursos humanos era preciso identificar con qué subsistemas cuentan para el manejo de su personal, incluyendo las funciones específicas que realizan. Es de vital importancia conocer el desarrollo de los subsistemas de la administración de recursos humanos en las grandes empresas de servicios del Distrito de Panamá.

Desde 1997 la Universidad de Panamá ha venido formando especialistas en administración de recursos humanos, luego de la creación de la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Recursos Humanos en 1997. A partir del año 2008 se reestructuró esta carrera para lograr un perfil de egreso mucho más especializado. Desde ese año la carrera pasó a denominarse Licenciatura en administración de recursos

humanos. En la actualidad han egresado un número plural de promociones de especialistas con las competencias necesarias para la Dirección del Talento Humano de las organizaciones de trabajo lo que significa que las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá no deberían tener excusas para mantener en la dirección o conducción de la administración de recursos humanos a un profesional que no conozca científicamente cada una de las funciones que le corresponde ejecutar.

Se considera importante conocer quién está administrando la función de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, porque resultaría paradójico que de existir una estructura que dé vida a esta actividad, la misma esté en manos de personas que no cumplen con el perfil adecuado.

El libro se enfoca en presentar la situación del Sistema de administración de recursos humanos en las grandes empresas de servicios del Distrito de Panamá, así como en determinar si cuentan con administradores de Recursos Humanos idóneos dirigiéndolo.

El principal desafío de las empresas es mantener su estabilidad en el mercado, adquirir beneficios y ventajas competitivas de acuerdo con la consecución del propósito establecido por la empresa, con la intención de lograr idoneidad y éxito empresarial; por lo cual, era significativo e importante conocer el nivel de desarrollo del sistema de administración de recursos humanos, lo cual es el principal objeto de este libro

Capítulo I

Fundamentos de la administración de recursos humanos

A. Antecedentes históricos de la administración de recursos humanos

John M. Ivancevich se refiere a antecedentes históricos de la administración de recursos humanos en los siguientes términos:

El campo creció más con la llegada de la Revolución Industrial en la última parte del siglo XVIII, que echó los cimientos de una sociedad industrial nueva y compleja. En términos simples, la Revolución Industrial comenzó cuando las máquinas de vapor sustituyeron el lento trabajo manual. Las condiciones laborales, esquemas sociales y división del trabajo sufrieron una alteración significativa. En el nuevo sistema fabril detenta el poder una nueva clase de empleado, el jefe, que no era por fuerza del dueño, como ocurría antes. Con estos cambios también se ensanchó la brecha entre trabajadores y propietarios. (Ivancevich, 2004, p. 7)

William B. Werther Jr., Keith Davis y Martha Patricia Guzmán Brito, en su libro administración de recursos humanos. *Gestión del capital humano*, relatan lo siguiente:

A principios del siglo XX, a medida que se extendían los “departamentos de bienestar”, algunos investigadores, entre ellos el ingeniero estadounidense Frederick Taylor, empezaron a defender los principios de la llamada administración científica. Gracias a sus contribuciones se estableció que el estudio sistemático de las labores en ambientes laborales podría conducir a considerables mejoras de la eficacia y la eficiencia. Sus hallazgos impulsaron la creación de los primeros departamentos de recursos humanos basados en principios que aún hoy se reconocen como válidos.

La necesidad de dividir la labor humana y capacitar al personal se hizo evidente, así como la conveniencia de mantener los salarios en niveles adecuados a las realidades del mercado, de seleccionar a los candidatos idóneos para determinados puestos y de manejar las quejas del personal de manera eficiente y justa.

Para estos avances, los departamentos de recursos humanos no se consideraban solo como recurso informativo para que los ejecutivos tomen decisiones adecuadas, porque a principios del siglo XX, los únicos departamentos que se consideraban esenciales eran los de finanzas, producción y ventas. El estallido del gran conflicto mundial de 1914 cambió el

panorama. (Werther, Davis y Guzmán Prieto, 2014, p. 30).

Pedro Gerardo Prieto Bejarano, en su trabajo de grado, que lleva por título: *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*, para optar al título de Especialista en Gestión del Talento Humano y la productividad, en la Universidad de Medellín, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, argumenta acerca de la historia de la administración de recursos humanos así:

Ya desde los 60, el filósofo norteamericano Thomas S. Kuhn, al señalar que la sustitución de los paradigmas es la consecuencia natural de las revoluciones científicas o desarrollos profesionales, advertía que la gestión y la teoría de las organizaciones enfrentaban un verdadero cambio paradigmático, forzado por cambios trascendentes en el contexto en que deben sobrevivir y desarrollarse, el modelo racionalista lineal ya no era capaz de dar respuesta a las complejidades crecientes del factor humano dentro de las organizaciones, y a los cambios socio laborales que deben producirse y desarrollarse dentro de las mismas. (Prieto Bejarano, 2013, p. 16).

Otro antecedente de la evolución histórica de la administración de recursos humanos lo presenta Hugo Gaspar Hernández Palma en el artículo que lleva por título: *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX, desde las teorías administrativas científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas*, quien establece lo siguiente:

El principal desarrollador de la empresa funcionales Henry Fayol, quien denomina la teoría de la organización clásica o también proceso administrativo, donde su principal característica es la atención hacia un trabajo que debía ser realizado, desde un centro de organización general donde los trabajadores de las empresas. [...] se observa que Fayol declara como objetivo de este enfoque clásico-organicista el establecimiento de la enseñanza de la administración, por la utilidad que ésta representaba para desarrollar empresas en el marco de la segunda revolución industrial. Se establece además el propósito de demostrar el valor de las experiencias recogidas en la carrera industrial, que implicaba un estudio de las empresas desde una óptica más funcional que operativa; es decir, mirando a la empresa desde arriba[...] establece como fundamento de la escuela organicista, que las empresas deben estructurarse, organizarse, dividirse en funciones que permitan visualizar el ejercicio de la administración bajo el enfoque de proceso; esta estructuración debe estar sustentada en aquellas acciones básicas que le dan razón de ser

y permanencia a todo tipo de organización. Para estudiar racionalmente la organización, esta debe caracterizarse por una división del trabajo y la correspondiente especialización de las partes (órganos) que la constituyen. La división del trabajo puede ser vertical (niveles de autoridad) y horizontal (departamentalización). (Hernández Palma, 2011, p. 7).

Por otra parte, Idalberto Chiavenato analiza el surgimiento del concepto de Recursos Humanos, señalando que:

Así a partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos (RH) [...] A pesar de que RH abarca todos los procesos de administración de personal que se conocen ahora, partían del principio de que las personas debían administrarse por la organización o un área central de RH. Sin embargo, con las nuevas características del tercer milenio (globalización de la economía, fuerte competitividad en el mundo de los negocios, cambios rápidos e imprevisibles y dinamismo del ambiente) [...] ahora administran con las personas. Esto implica tratarlas como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, de iniciativa y decisión, de habilidades y competencias, y no sólo de capacidades manuales, físicas o artesanales. (Chiavenato, 2011, p. 2).

El siguiente antecedente histórico es aquel realizado por Francisco Javier Quirós Tomás, a través de su tesis que lleva el título de *Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial*, como requisito de egreso del Doctorado en Administración de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados (Marketing), en la Universidad de Sevilla. En su capítulo Evolución histórica del departamento de personal en las empresas, manifiesta que:

Los departamentos de recursos humanos empezaron a aparecer en los años noventa del siglo XIX con el surgimiento de la Escuela del Bienestar en el trabajo, centrándose en aplicar sus recomendaciones. Posteriormente, siguiendo el discurso de la Escuela de la Dirección Científica del Trabajo algunas empresas crean las primeras oficinas de empleo. En ellas se estandarizaron algunas labores típicas de la gestión de los recursos humanos como la contratación, la gestión de nóminas o el mantenimiento de registros. Los trabajadores de estas oficinas solían ser administrativos de bajo nivel. En 1912 toma cuerpo la función de gestión de empleo (employment management) en los Estados Unidos de América. En este mismo país, al final de la primera guerra mundial, aparecen los primeros departamentos de

gestión de personal. Sus funciones van evolucionando en paralelo con los cambios en el discurso sobre los recursos humanos. El estatus de estos departamentos, pese al incremento de sus funciones con el paso del tiempo, era relativamente bajo en la jerarquía empresarial. En los años ochenta, y con origen en los Estados Unidos, se extiende la denominación dirección de recursos humanos (human resource management) para designar al departamento encargado de la gestión del personal. (Quirós, 2015, p. 53).

Por otro lado, María del Carmen Liquidano Rodríguez, en su artículo titulado: *El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano, sus competencias y la relación con las prácticas de administración de recursos humanos*, que publica en la Red de revistas científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, manifiesta lo siguiente:

Con base en los movimientos históricos de evolución, se argumenta que las fases no tienen un inicio ni una conclusión determinante, sino que se siguen manifestando, aunque en menor cantidad en las prácticas de administración de RH, pues se parte del supuesto de que actualmente en las empresas se pueden presentar las seis fases de gestión. [...] como la identificación del tipo de gestor o administrador que realiza predominantemente esa forma particular de administrar. (Liquidano Rodríguez, 2006, p. 147).

Gladys Román de Ríos, en su libro *la Administración de los Recursos Humanos en Panamá con base en el código laboral panameño*, se refiere a los antecedentes de la administración de recursos humanos así:

A grandes rasgos sus orígenes comienzan con el interés y preocupación por los seres humanos y su utilización a finales de la Guerra Civil de los Estados Unidos de Norteamérica y al comienzo del siglo 20. Seguidamente el grupo de estudios de la Administración Científica de los ingenieros Frederick Taylor y Lillian Gilbreth, cuyos objetivos eran los de maximizar la producción y estimar el costo de la jornada laboral a través del uso eficiente y eficaz (productivo) de los recursos humanos de cada empresa. (Román de Ríos, 1999, p. 22).

Gary Dessler, se refiere a algunos antecedentes históricos de la disciplina de administración de recursos humanos, indicando lo siguiente:

Los gerentes de "personal" solían concentrarse principalmente en actividades administrativas. Sustituían a los supervisores en las tareas de contratación y despidos, dirigían el departamento de nóminas y administraban los planes de prestaciones. Cuando

comenzó a desarrollarse la pericia en la aplicación de evaluaciones, el departamento empezó a jugar un papel más amplio en la selección y capacitación de los trabajadores. Cuando surgió la legislación sindical en 1930, se le agregó al área la responsabilidad de “proteger a la empresa en su interacción con los sindicatos”. Luego, en la década de 1960, con el surgimiento de la legislación sobre la igualdad en el empleo, las compañías empezaron a confiar en su departamento de RH para evitar demandas relacionadas con la discriminación. En la actualidad, las empresas enfrentan nuevos retos, como obtener mayores utilidades de sus operaciones, y esperan que los gerentes de recursos humanos cuenten con la capacidad para enfrentar los nuevos desafíos. (Dessler, 2015, p. 14).

Situación Actual De La Gestión De Recursos Humanos

En la sociedad actual, el continuo avance de la era tecnológica y la capacidad del ser humano de plantear propuestas que justifican las actividades de administración de recursos humanos, afectan considerablemente los componentes de trabajo que se deben diseñar al momento de tomar decisiones y de reconocer los esfuerzos que permitan identificar las principales variables que lleven a alcanzar los más altos niveles de productividad. Como consecuencia de esto, se hace necesario gestionar científicamente todas las áreas operativas de un Sistema de administración de recursos humanos y ser conscientes de la necesidad de implementar todos los subsistemas de este. Estas son las variables que se propuso despejar con el tema estudiado y cuyos resultados se presentan en esta obra.

No se había realizado, hasta la fecha, investigaciones en Panamá, que permitieran identificar si las grandes empresas privadas panameñas de servicios del Distrito de Panamá contaban con sistemas de administración de recursos humanos. Igualmente, se desconocía la forma en que se han estructurado, aquellas empresas que manifiestan poseer una función de Recursos Humanos.

Teóricamente, se sabe que la función de administración de recursos humanos se descompone en ocho subsistemas, pero se desconocía si ellos están representados en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Identificar si la administración de recursos humanos está en línea o es “staff” (asesoría), es otra incógnita que se despejó también con la investigación que culmina con este libro.

Por ende, la obra realizada persiguió identificar el nivel de desarrollo del Sistema de administración de recursos humanos, a través de la información completa de los procesos que siguen cada una de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá. Es por esto por lo que la pregunta del problema se formuló de la siguiente manera: **¿En qué nivel de desarrollo se encuentra la administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá?**

El sistema de administración de recursos humanos, científicamente estructurado y administrado, debe descomponerse en ocho (8) subsistemas. Muchas empresas, posiblemente, desconocen que con la implementación de todos los subsistemas de la administración de recursos humanos en sus organizaciones se generaría y se lograrían los mejores resultados. Tal vez estas corporaciones omiten algunos de estos procesos por desconocimiento. De allí que era importante identificar si ellas cuentan no solo con el Sistema completo de administración de recursos humanos sino también determinar si la persona encargada de gestionar este delicado sistema tiene la formación científica de Administrador de Recursos Humanos.

1. Problemática central del entorno organizacional

Tal y como se indicó, previamente, el problema general se formuló de la siguiente manera:

¿En qué nivel de desarrollo se encuentra la administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá?

2. Factores asociados a la situación

1. ¿Existe una unidad administrativa responsable de la administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas del sector servicios del Distrito de Panamá?

2. ¿De existir una unidad responsable de la administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, es ésta de línea o de staff?

3. ¿Qué subsistemas de administración de recursos humanos tienen las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá y cuál es el nivel de desarrollo de estos?

4. ¿Qué perfil académico y profesional tiene el responsable de la administración de recursos humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá?

5. ¿Cómo se puede elaborar una taxonomía o categorización de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, según el nivel de desarrollo de su sistema de administración de recursos humanos ?

B. Relevancia y pertinencia de la obra

El libro que se presenta determina el nivel de desarrollo de la administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá. Para estos efectos fue necesario, primero, conocer si contaban con alguna unidad responsable de llevar adelante esta función y luego identificar cuáles componentes de cada uno de los subsistemas están presentes en su organización. Este conocimiento exhaustivo de cada una de estas empresas permitió elaborar una clasificación (taxonomía), por categorías, de acuerdo con su nivel de desarrollo.

El avance científico de cualquier disciplina requiere revisiones investigativas permanentes que permitan determinar cuál es su estado del arte. En este caso, se ha logrado identificar que, en Panamá, así como en otros países, a través del conocimiento obtenido de la lectura de las tesis y otro tipo de investigaciones examinadas de América Latina y Europa tampoco se tiene una claridad sobre cuál es la situación empírica de la administración de recursos humanos. Esto llevó a reflexionar sobre la necesidad de hacer un examen de la existencia o no, en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, de unidades o responsables de conducir todos los procesos de administración de recursos humanos.

De nada vale que en las aulas universitarias se enseñe la mejor manera de planificar, organizar, dirigir y controlar la función de administración de recursos humanos si se desconoce cómo ésta se está ejecutando en la práctica empresarial.

Por otro lado, se tiene que tanto en los libros de texto como en las enseñanzas universitarias se predica sobre la necesidad de contar con líderes que administren las organizaciones, así como con individuos que cumplan con los perfiles para el cargo de gerente de Recursos Humanos. Sin embargo, se desconocía, hasta antes de los hallazgos que se plantean en este libro, cuál era el perfil de quienes ostentan estos cargos en las grandes empresas de servicios del Distrito de Panamá.

Por otro lado, el perfil del egresado de las carreras de licenciatura y maestría en administración de recursos humanos ha sido bien definido, tanto por las universidades públicas como por las privadas.

Sin embargo, se desconocía si los cargos de gerente de Recursos Humanos, directores o jefes de los diferentes departamentos de cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos estaban siendo desempeñados por un administrador de Recursos Humanos o por un profesional de otra disciplina.

C. Objetivos

1. Objetivo general

Identificar El Nivel De Desarrollo Del Sistema De administración de recursos humanos De Las Grandes Empresas Privadas De Servicios Del Distrito De Panamá.

2. Objetivos específicos

1. Determinar si existe una unidad administrativa responsable de la administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.
2. Identificar si al existir una unidad responsable de la administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, si ésta es de línea o de staff.
3. Describir los subsistemas de administración de recursos humanos que tienen las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá y cuál es su nivel de desarrollo.
4. Identificar cuál es el perfil académico y profesional del responsable de la administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.
5. Elaborar una taxonomía o categorización de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, según el nivel de desarrollo de su sistema de administración de

recursos humanos.

D. Alcance y proyección de la obra

1. Se busca identificar la situación actual del Sistema de administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Se detalla en esta obra el estado del arte relativo al Sistema de administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

2. La principal limitación ha sido la falta de definición, en las instituciones públicas, de lo que significa en Panamá una gran empresa. Para estos efectos se consultó con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, con el Ministerio de Comercio e Industrias y con el Ministerio de Economía y Finanzas, logrando corroborar, que no se cuenta con una conceptualización oficial de lo que es una gran empresa.

Otra limitante es, el poco apoyo de las empresas al momento de llenar el cuestionario que permitirá conocer el estado de la administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá. Esta fue una fuerte limitante porque se trata de un instrumento relativamente largo y que la reacción normal de las personas ante formularios largos puede ser de rechazo.

3. Se ha determinado que el parámetro para definir a la gran empresa de servicios en el Distrito de Panamá sería aquella que tenga 1,000 o más empleados.

E. Fundamento argumentativo

1. Postulado principal

H1= Las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con un Sistema de administración de recursos humanos.

2. Postura alternativa

Ho= Las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá no cuentan con un Sistema de administración de recursos humanos.

Capítulo II

Fundamentos teóricos de la administración de recursos humanos

A. Desarrollo histórico del conocimiento en la materia

Esta sección sintetiza la evidencia empírica proveniente de investigaciones, principalmente de artículos científicos, tesis de maestría y doctorado.

En su artículo de 2016 «*Conocimiento Organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano*», publicado en Revista Scielo, Frank E. Hernández Silva y Yohannis Martí Lahera se refieren a la capacitación y el desarrollo del siguiente modo:

Precisamente, el desarrollo del capital humano es el resultado de los beneficios que brindan los procesos de capacitación y desarrollo en las organizaciones. Por ello, es necesario instrumentar a nivel organizacional políticas adecuadas de capacitación y desarrollo de recursos humanos con el objetivo de mantener, incrementar, perfeccionar y aprovechar a niveles más altos los conocimientos esenciales que requiere la organización para su funcionamiento y desempeño. (Hernández Silva y Martí Lahera, 2016, p. 2)

Juan López Hernández, en su tesis de maestría para optar por el título de Ingeniero Industrial / Organizacional de Instituto Politécnico Nacional, titulada *La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad* manifiesta que:

La administración de recursos humanos, es una función sumamente importante dentro de la organización ya que de ella depende el cumplimiento de los objetivos institucionales, la empresa basa su existencia en el conjunto de las personas que la forman. La eficiencia de la administración de los recursos humanos determinará el desempeño de la empresa dentro de su medio ambiente y por todo ello, lo más conveniente es mantener el control mediante la aplicación de políticas diseñadas para tal efecto. La administración de los recursos humanos tiene su origen desde el momento del crecimiento de las organizaciones, cuando las actividades por desempeñar se incrementan y se vuelven más complejas, lo que implica que se incrementa el número de personas que se interrelacionan en un sistema. (López Hernández, 2004, p. 2).

Según López Hernández (2004), la Administración de los Recursos Humanos es una función sustancial en la empresa, ya que cumple con objetivos que determinan el

desempeño de estas y, a la vez, arrojan controles de políticas diseñadas para tal efecto, que tienen su origen desde el crecimiento en la organización, ayudando a fortalecer puntos importantes en beneficio de una transformación del recurso más apreciable en la empresa (p. 2).

Por otra parte, Carlos A. Ríos Calderón en su tesis titulada *Proyecto de mejoramiento del departamento de recursos humanos en una empresa consultora y de ingeniería* realizada como requisito de egreso del Doctorado de la Universidad San Carlos de Guatemala, defiende la importancia del Departamento de Recursos Humanos indicando lo siguiente:

Es necesario el implementar un departamento de recursos humanos en la organización, como un elemento de planificación administrativa. El departamento de recursos humanos es un elemento integral de la administración moderna y es un pilar fundamental en el desarrollo de un servicio acorde a la necesidades y expectativas del cliente. “Es necesario la integración de la administración del recurso humano en la empresa por medio de establecer un departamento de recursos humanos, asignándole personal y presupuesto. El departamento de recursos humanos es quien se encarga de gestionar la calidad del servicio y de contribuir en la mejor del mismo a través de la capacitación efectiva del personal en las diferentes áreas de la empresa. (Ríos Calderón, 2005, p. 36).

Por su parte, Yomaira Y. Zambrano Laje, en su tesis de maestría presentada el 2019 en la Universidad Tecnológica Israel de Quito, con el título *Diseño del Sistema de Gestión de Recursos Humanos en la empresa LCR productos y servicios Cía. LTDA ubicada al norte de la Ciudad de Quito*, en la justificación, declara que:

Es necesario diseñar un sistema de gestión en el departamento de recursos humanos, ya que con esto vamos a tener: Políticas claras, una correcta selección y contratación de personal, evitar la rotación del personal, personal capacitado, realizar evaluaciones de desempeño para conocer en que se está fallando y así motivar a los empleados. (Zambrano Laje, 2019, p. 6).

Yomaira Y. Zambrano Laje, en su tesis de maestría se refiere a la importancia de la Gestión del Recurso Humano, así:

A medida que pasa el tiempo vemos la importancia y lo vital que es el Recurso Humano en las empresas, el recurso humano es el designado para realizar trabajos donde se ve

afectado lo que es la calidad de los productos o los servicios que ofrecen las empresas, es por eso que podemos decir que es un factor clave para el éxito y crecimiento de una organización. (Zambrano Laje, 2019, p. 3)

María Carolina Díaz Rodríguez y Carlos Arturo Martínez Aldana en su tesis de maestría realizada en la Universidad La Salle, que lleva como título *Propuesta para la creación del departamento de talento humano para la empresa M.R.G.E.U.*, presentan algunas conclusiones

que justifican la importancia del Departamento de Recursos Humanos de la siguiente manera:

Por último, cabe concluir que MRGEU requiere la creación de la Jefatura de Talento Humano con todos los procesos administrativos, que asesore a la Gerencia y a toda la organización en los procesos de personal y aporte ideas que orienten y permitan una adecuada planificación de este recurso, ya que se pueden reducir costos como los ocasionados por la alta rotación y tiempos perdidos en entrenamiento que se genera por una mala selección. Es necesario tener en cuenta que el personal juega un papel importante dentro de la organización, ya que es indispensable para el desarrollo de las actividades diarias y para el cumplimiento de los objetivos. (Díaz Rodríguez y Martínez Aldana, 2006, p. 88).

Otro antecedente de investigación, que se considera pertinente enunciar, es la tesis de maestría de Andrea Cristina Daul Asanza y Priscila del Carmen Ibarra Mora, que lleva como título: *Implementación de un departamento de recursos humanos en la empresa de transportes Tía. S.A.* Esta tesis fue presentada y sustentada en el año 2015 como requisito para la obtención del grado en Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios y Economía especialización mayor Negocios Internacionales, especialización menor Recursos Humanos de la Universidad del Pacífico en Guayaquil. En sus conclusiones, las autoras señalan todos los problemas que se pueden acarrear por falta de un departamento de Gestión del Talento Humano. Dicen al respecto que:

Existe una carencia en aspectos como la creación de un departamento de talento humano, la misma que ocasiona problemas como la nula capacitación brindada por la empresa, la no medición del clima laboral y del desempeño de cada uno de los empleados, lo que se traduce en algunos casos en disminución de la productividad, según los empleados encuestados.

(Daul Asanza e Ibarra Mora, 2015, p. 57).

El siguiente antecedente de investigación corresponde a la tesis de Nelson Gustavo Arroyo Ángel, sustentada en el 2019 y que lleva por título: **Diagnóstico y diseño de seguimiento para la selección y retención de personal de un cliente de ISP consultorías**, para optar por el título de Administrador de Empresas del programa de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universitaria Agustiniiana. Dentro de sus conclusiones, el autor manifiesta la importancia no sólo del capital humano, sino de las diversas funciones que deban conducirse para garantizar la adquisición y mantenimiento del mejor capital humano. Veamos lo expresado: El capital humano es un gran generador de riquezas y de ventajas competitivas en las organizaciones, en la actualidad se ha convertido en uno de los activos más valiosos e importantes de las organizaciones. Tiempo atrás el talento humano era considerado como un recurso más, al pasar los años se evidenció que es el factor determinante de éxito en cualquier organización. Por tanto, en el proceso de selección se evidencia que el recurso humano es primordial en toda organización; ya que por medio de él se puede potencializar el resto de los recursos de la compañía, la buena gestión del mismo inicia desde el proceso de selección hasta la capacitación, llevando a conocer a todos los empleados las políticas que tiene la empresa. Es importante mantener un ambiente laboral adecuado para todo el personal de la compañía, sin pensar que los trabajadores son instrumentos sino una herramienta fundamental para que la empresa funcione.

La empresa debe desarrollar actividades para la selección de personal a través del área de recursos humanos y seguridad en las cuales se considere entre otros los siguientes aspectos:

La empresa debe:

- Elaborar un programa de obtención de personal.
- Elaborar un programa de preselección y selección de personal.
- Contar con una base de datos que ayude en caso de adquirir nuevo personal para la compañía.
- Identificar los cargos críticos como aquellos de supervisión.
- Realizar estudio de seguridad a los cargos críticos.
- Realizar la verificación de documentación presentada en hojas de vida por aspirantes y verificar las referencias laborales y familiares.
- Verificar antecedentes judiciales y solicitar por los aspirantes el certificado de la fiscalía.
- Realizar el mismo procedimiento de selección de personal en caso de que sea por medio

de un outsourcing. (Arroyo Ángel, 2019, p. 61).

Otro antecedente de investigación importante es el artículo de Jannet Pérez Triguero y Odalys Hernández Machín, que lleva como título *La capacitación de los especialistas en Gestión de los Recursos Humanos de las Organizaciones Empresariales en Pinar del Río: Una necesidad Social*. El artículo en mención fue publicado en la Revista Mendive indexada en Scielo. En este artículo, las autoras ponen de relieve la importancia de contar con especialistas en Gestión de los Recursos Humanos que garanticen la eficacia y eficiencia en el manejo de todas las funciones de su disciplina. A continuación, lo planteado por las investigadoras:

En las condiciones actuales de desarrollo y cambios exigidos por el entorno, las organizaciones empresariales comprenden la necesidad de que los especialistas en Gestión de los Recursos Humanos estén cada vez más capacitados y actualizados en materia laboral y salarial, ya que estos son los encargados de llevara cabo la selección, la contratación, la formación y el empleo de las personas que son necesarias para formar parte de una plantilla organizacional, para así conseguir los objetivos estratégicos propuestos. Abarcando de manera integral la organización del trabajo y la seguridad y salud en el trabajo, por tal motivo, la capacitación de estos especialistas requiere de un tratamiento diferenciado.

Se requiere entonces que, la capacitación de los especialistas en Gestión de los Recursos Humanos de las Organizaciones Empresariales sea eficaz y específica, dada la exigencia y el modo de actuación de los sujetos implicados, para su mejoramiento profesional y humano. A partir de la integralidad de contenidos, contemplando y combinando formas, modalidades y recursos necesarios, para de esta forma potenciar conocimientos, habilidades y destrezas para el desarrollo de competencias laborales.

Su éxito depende de la correcta determinación de necesidades considerando las exigencias del desarrollo territorial, las proyecciones futuras de desarrollo social y económico, así como los requerimientos que se imponen en la contemporaneidad, aparejados a las necesidades individuales desde una perspectiva sostenible. (Pérez Triguero y Hernández Machín, 2016)

Asimismo, se tiene como antecedente de investigación, la tesis de maestría de Morayma Elizabeth Tituaña Cedeño, que lleva como título: *Sistema de procedimientos de control interno administrativos y financieros, aplicados a la empresa Selectfood S.A*. Esta

tesis fue presentada y sustentada en el 2016, como requisito de egreso de la Maestría en Ingeniería en Contabilidad y Auditoría, Contaduría Pública Autorizada, en la Universidad Central del Ecuador.

En una de las conclusiones de la tesis de Tituaña Cedeño, manifiesta su preocupación por las responsabilidades que un gerente general debe asumir sobre administración de recursos humanos sin contar con el perfil requerido. Veamos lo señalado:

El gerente general asume todas las funciones concernientes a la administración del personal sin contar con el perfil profesional requerido para el desarrollo de este tipo de actividades, esto se debe a la falta de una sección de recursos humanos bien definida que realice todas las funciones inherentes a su gestión, ocasionando que la empresa cuente con empleados poco calificados, capacitados y comprometidos. (Tituaña Cedeño, 2016, p. 119).

El siguiente antecedente de investigación es aquel realizado por Mariano García Martínez, a través de su tesis doctoral titulada: *El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: una propuesta de intervención interactiva*. Mediante esta tesis el autor opta por el grado de doctor en Ingeniería del Programa de maestría y doctorado en Ingeniería de la Universidad Nacional Autónoma de México. En esta tesis se indica, por el autor, que no se tienen perfiles definidos para los cargos que deben gerenciar las diversas funciones y tomar, en consecuencia, las decisiones. Así dice García Martínez:

El dueño-director lleva sobre sus hombros la responsabilidad de tomar las decisiones fundamentales, tanto en el aspecto estratégico como en el operativo. Tales decisiones afectan el comportamiento de la pequeña empresa que dirige. Destacan los efectos que tiene este personaje sobre la filosofía de trabajo, el rumbo que se le imprime a su negocio y los valores aceptados en la organización. (García Martínez, 2013, p. 27).

Además de las características mencionadas, es importante definir el perfil que en forma preponderante tienen los dueños-directores, ya que, como se ha visto, se trata del personaje central en estas empresas.

Esta definición, como se verá más adelante, ayuda a comprender la complejidad de la

problemática que enfrentan estas. (García Martínez, 2013, p. 36).

Por otra parte, se tiene la tesis de Cristina Yolanda Robayo Castillo, que lleva por nombre *Propuesta para la creación del departamento de talento humano en la empresa Produmetal*, elaborado como requisito final para la obtención del título de Psicóloga en la Universidad Politécnica Salesiana. Luego del diagnóstico realizado sobre las funciones de Recursos Humanos, se recomienda la creación del departamento de Talento Humano que permita mejorar el clima laboral. A continuación, lo expresado por Robayo Castillo:

Se utilizó la metodología de recolección de información que tenían como fin identificar los factores que afectan los procesos internos en la empresa Produmetal, de acuerdo con esto las actividades que se llevaron a cabo tenía como objetivo obtener los datos necesarios para el diagnóstico del problema que fue representado mediante un árbol del problema y con ello traducirlos indicadores y la sistematización para el diseño de un plan estratégico a ejecutarse durante nueve meses que tenía como meta principal dar un mejoramiento a la gestión de recursos humanos en la empresa. [...] Lo que se espera a futuro a través del proyecto de intervención es que mediante las actividades que se ejecutaron la gerencia considere hacer esfuerzos para mejorar los procesos internos a nivel administrativo, mediante la creación de un departamento de talento humano que se encargue de realizar las actividades que han sido destinadas a otras áreas y que no forman parte de su objeto laboral, esto significa un mejoramiento en el clima laboral y desarrollo de la eficiencia productiva al tener conocimiento de la misión, visión y reglamento interno de la institución. (Robayo Castillo, 2018, p. 52).

George Steven Silva Robles y María Narcisca Ruíz Pilamunga, en su tesis titulada: *Desarrollo de políticas y procedimientos para la gestión del Talento Humano de INCAMEP S. A.*, requisito para la obtención del título de Ingeniería Comercial, en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad de Guayaquil, expresan lo referido a línea-staff lo siguiente:

La organización de línea staff plantea que, con el crecimiento y la complejidad de las tareas en las empresas, la estructura lineal fue insuficiente para proporcionar eficiencia y eficacia. Las unidades de línea se concentraron en los objetivos principales de la empresa y delegaron los servicios especializados a las unidades de staff, las cuales prestan asesoría técnica en áreas como planeación, control, investigación y consultoría.

Se trata de un modelo mixto e híbrido donde los órganos de línea tienen autoridad directa

sobre la ejecución de las tareas vinculadas a los objetivos vitales de la empresa, mientras que los órganos de staff ejercen autoridad funcional de asesoría sin mando directo. Entre sus ventajas se encuentra la garantía de asesoría especializada conservando el principio de unidad de mando.

No obstante, la estructura línea-staff puede generar conflictos entre los órganos de línea y de staff, debido a diferencias en autoridad, especialización y responsabilidad sobre los resultados, lo que puede provocar tensiones entre el conocimiento técnico y la experiencia operativa. (Silva Robles y Ruíz Pilamunga, 2018, pp. 11-13)

Louis Xavier Silva Vanegas, José Esteban Duarte Zeledón y Darlyn Osneyda Mendoza Silva, en su trabajo de graduación titulado: *Organización – Diseño Organizacional*, para optar el título de licenciados en Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, se refieren a línea y staff, indicando que:

Es un apoyo a la organización lineal (línea- staff), permite enfocar a la autoridad lineal a perseguir los objetivos principales de la empresa como lo son la producción o la venta. [...] En otras palabras, el staff no es más que un grupo de especialistas que se fija o concentra en una materia o área específica.

[...] Se caracteriza principalmente porque posee un sistema o tipo mixto e híbrido en su estructura organizacional, donde la parte lineal está encargada directamente afín a los objetivos de la empresa (venta o producción) y tiene la autoridad sobre la ejecución de los procesos para alcanzar los objetivos, Por otro lado, el staff su función es indirectamente asociada a los objetivos de la empresa y su autoridad funcional de asesoría radica en la ejecución de las tareas orientadas a esos objetivos.

Por otro lado, el staff su función es indirectamente asociada a los objetivos de la empresa y su autoridad funcional de asesoría radica en la ejecución de las tareas orientadas a esos objetivos. [...] El staff estará a cargo de la realización y finalización de los servicios, consultorías, seguimiento, planeación y control siempre y cuando sean ellos quienes lo inicien y finalicen sin importar la tarea designada. (Silva, 2020, p. 29) [...] Las ventajas de la línea-staff indican que la organización contará con asesores especialistas, en la cual la estructura lineal estará a cargo de la parte operativa, el staff será quien esté a cargo de la ejecución de servicios especializados. (Silva Vanegas, Duarte Zeledón y Mendoza Silva, 2020, pp. 28-30).

Adriana Cecilia Marulanda Velásquez, en su trabajo de grado titulado: *Propuesta de aplicación de un sistema de gestión humana para una Pyme del sector químico de Colombia*, para optar el grado académico

de Maestría en Administración (MBA) en la Universidad EAFIT de la Escuela de Administración, se refiere a la gran empresa, en los siguientes términos:

Según la legislación colombiana, en el artículo 2 de la ley 905 de 2004 se define la clasificación de las empresas de acuerdo con el número de empleados que laboren en ella y con el total de activos registrados de la siguiente manera:

4. Gran empresa. a. Planta de personal superior a los doscientos (200) trabajadores. b. Activos totales superiores a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes. (Congreso de Colombia, 2004, artículo 2) (Marulanda Velásquez, 2018, p. 24).

B. Definiciones aportadas por reconocidos autores

Para determinar el nivel de desarrollo de la Gestión del Talento Humano, es fundamental partir de las definiciones más actuales propuestas por los principales teóricos de la disciplina. Si bien su origen formal se remonta a 1910, su evolución desde entonces ha sido tan dinámica como la de las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Esto se debe a que su eje central es el estudio del ser humano en el ámbito laboral, lo que la convierte en una función transversal a todos los sistemas organizacionales.

Este libro tiene como base una revisión documental de la disciplina (Administración de Recursos Humanos o Gestión del Talento Humano) y sus ocho subsistemas, a partir del análisis de los teóricos contemporáneos.

1. Administración de Recursos Humanos

Gary Dessler, en su libro *Administración de recursos humanos* define la disciplina así: La administración de recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remediar a los empleados, así como atender a sus relaciones laborales, salud y seguridad, así como aspectos de justicia. Por lo tanto, los temas que se analizarán deben proporcionarle los conceptos y las técnicas que necesitan para desempeñar los asuntos relacionados con el personal o “las personas” de su puesto administrativo. (Dessler, 2009, p. 2).

Martha Alicia Alles, reconocida escritora argentina de la Administración Recursos

Humanos, define la misma en su libro *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*, así:

Recursos Humanos es una disciplina perteneciente a las Ciencias de la Administración, la expresión “recursos humanos”, no como disciplina, sino como tema, en general, nos involucra a todos, a los especialistas en el área y a quienes se ocupan de otras especialidades, siendo estos últimos más numerosos. (Alles, 2016, p. 20).

Por otra parte, Idalberto Chiavenato, ilustre teórico de la Gestión del Talento Humano, en su libro **administración de recursos humanos** : *El capital humano de las organizaciones*, define el concepto con las siguientes expresiones:

Recursos Humanos: Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen por niveles: nivel institucional de la organización (dirección), nivel intermedio (gerencia y asesoría) y nivel operacional (técnicos, empleados y obreros, junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo operar los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo. (Chiavenato, 2015, p. 81).

Williams Werther y Keith Davis en su libro *administración de recursos humanos - El capital humano de las empresas*, se refieren al propósito de la administración de recursos humanos de esta manera:

El propósito de la administración del capital humano es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Éste es el principio rector del estudio y la práctica de la administración de recursos humanos.

El estudio de la administración de capital humano describe la manera en que el esfuerzo de los gerentes y directivos se relaciona con todos los aspectos del personal y demuestra las contribuciones que hacen a este campo los profesionales del área. (Werther y Davis, 2008, pp. 8-9)

John M. Ivancevich, en su libro que lleva por título *administración de recursos humanos*, se refiere a la administración de recursos humanos, de la siguiente manera:

En la actualidad la función de la ARH está mucho más integrada y tiene mayor participación

estratégica. La importancia de reclutar, seleccionar, capacitar, fomentar, remunerar, pagar y motivar a la fuerza de trabajo es reconocida por los gerentes de todas las unidades y áreas funcionales deben colaborar para alcanzar el grado de eficacia que se requiere en la organización para competir dentro y fuera del país. Para que la función de la ARH salga adelante, los encargados de otras funciones deben conocerla y participar en ella.

Los gerentes cumplen un papel importante en el establecimiento de la dirección, el tono y la eficacia de la relación entre los empleados, la empresa y el trabajo realizado (Ivancevich, 2004, p. 9).

José Miguel Albarrán Francisco y Begoña Márquez García, en su libro que lleva por título: *Operaciones administrativas de recursos humanos* definen a la disciplina así: Podemos definir la administración y gestión del capital humano como la realización de las funciones que resultan de la relación del personal con la organización de la que forman parte. (Albarrán Francisco y Márquez García, 2014. p.15)

2. Sistema De administración de recursos humanos

Martha Alicia Alles en su libro *La marca Recursos Humanos: cómo lograr prestigio dentro de la organización*, alude al concepto del Sistema de Recursos Humanos y sus subsistemas de la siguiente manera:

El término subsistemas de Recursos Humanos, hace referencia a segmentos del sistema de Recursos Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura. Los subsistemas de Recursos Humanos son: Análisis y descripción de puestos, Atracción, selección e incorporación de personas, evaluación del desempeño, remuneraciones y beneficios, desarrollo y planes de sucesión y formación. (Alles, 2014, p. 70).

Triana Idalina Del Castillo, en su *libro Impacto de los Recursos Humanos en el desarrollo competitivo del sector hotelero*.

Economía y Desarrollo, se refiere a los subsistemas que integran el Sistema de Recursos Humanos diciendo:

Cada uno de los subsistemas del Sistema de Gestión de los Recursos Humanos (SGRH)

juega, en su interacción con el resto, un papel determinante en el proceso de identificación de los trabajadores con el desempeño de su colectivo y el despliegue de la estrategia empresarial. El resultado global de la interrelación de los elementos de dicho sistema ha de contribuir a la efectividad de la empresa en el cumplimiento de su misión. (Del Castillo, 2007, p. 9).

Reynaldo Velázquez Zaldívar y Margarita de Miguel Guzmán, en su libro *Modelos contemporáneos de Gestión de Recursos Humanos* presentan cada uno de los subsistemas que conforman el Sistema de Gestión de Recursos Humanos:

Esto es crucial para el sistema de GRH que debe integrarse, según estos autores, por los siguientes subsistemas: Subsistema de puestos e incorporando funciones de modificaciones permanentes. Cargos: mejora, encargado control y de la definición mantenimiento y de los perfiles susceptibles a genéricos, cambios o Subsistema de entrenamiento y desarrollo: entendiendo por entrenamiento no solo la formación para llevar a cabo su labor en el puesto sino también, permitir desarrollar las habilidades necesarias en el trabajador para mejorar las operaciones y equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto los cambios en las estructuras de trabajo. Subsistema de retribución y reconocimiento: debiendo estructurarse sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de capacidad desarrollada. Este nuevo enfoque es una ruptura del modelo tradicional y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa. Subsistema de evaluación: incluye evaluar la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo con iniciativas propias. Subsistema de selección: consiste en la búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa (Planificación de largo alcance) haciendo énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no sólo en sus habilidades en el momento dado. (Velázquez Zaldívar y Guzmán, 2009, p.3).

Seguidamente, se pasa revista a las diferentes definiciones o conceptualizaciones realizadas por diversos autores sobre cada uno de los **subsistemas** de la Gestión del Talento Humano.

En los últimos veinte años se ha venido teorizando sobre los diferentes subsistemas de la Gestión del Talento Humano. Esta base teórica orienta el estudio de cada una de las

áreas, llámese subsistemas de la disciplina.

3. Subsistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos

Gabriela Ribes Giner, María del Rosario Perello Marín y Aurelio Herrero Blasco en su libro titulado: *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*, se refieren al subsistema de Reclutamiento y selección así:

Reclutamiento. La principal misión del proceso de reclutamiento es atraer a los individuos en el momento oportuno, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una determinada organización.

Una mala contratación puede implicar pérdidas de tiempo, de productividad y por tanto de dinero muy elevadas.

Contratación. Tras la selección del candidato más adecuado, se procede a la contratación del mismo. La contratación, acorde a la ley, supone la vinculación del trabajador con la empresa y viceversa. Un contrato de trabajo es por tanto el acuerdo entre el empresario y el trabajador por el que ambos acuerdan las obligaciones de cada uno. El trabajador se compromete a prestar determinados servicios por cuenta del empresario y bajo su dirección, y el empresario, a cambio, se compromete a abonarle una determinada retribución. (Ribes Giner, Perello Marín y Herrero Blasco, 2018, p. 6).

Por otra parte, Idalberto Chiavenato, en su libro administración de recursos humanos : *El capital humano de las organizaciones* define el subsistema de reclutamiento, selección, con los siguientes términos:

Reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos cuya función es atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización (Chiavenato, 2015, p. 128).

La selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada, y, por tanto, de registrarla (Chiavenato, 2015, p. 144).

Robert Wayne Mondy R. en su libro administración de recursos humanos define el subsistema de reclutamiento de la siguiente manera:

Es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización. La empresa podrá entonces seleccionar a

aquellos aspirantes que tengan las cualidades que se apeguen mejor a las descripciones de los puestos (Mondy, 2010, p. 128).

Robert Wayne Mondy R. en su libro señalado administración de recursos humanos, define el subsistema de Selección como:

La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. Recuerde nuestra exposición acerca de la administración del talento en el capítulo 4. Si los individuos están demasiado capacitados, deficientemente capacitados o, por alguna razón, no se adaptan al puesto de trabajo o a la cultura de la organización, serán ineficaces y probablemente abandonarán la empresa, ya sea voluntariamente o de alguna otra forma. Hay muchas maneras de mejorar la productividad, pero ninguna de ellas es más poderosa que tomar una decisión correcta de contratación. Una empresa que selecciona empleados de alta calidad cosecha beneficios sustanciales, los cuales se registrarán durante cada año que el empleado esté en la nómina. Por otra parte, las decisiones deficientes de selección suelen causar daños irreparables. Una mala contratación puede dañar la moral de todo el personal, especialmente en una situación en la cual el trabajo de equipo es vital. La selección del individuo incorrecto para un puesto será costosa.

Reemplazar a un empleado que no es adecuado para el puesto cuesta un promedio de 2.5 veces el salario de un individuo. Esto es significativo, ya que una de cada cinco contrataciones resulta ser una mala elección (Mondy, 2010, p. 158).

Gabriela Ribes Giner, María del Rosario Perello Marín y Aurelio Herrero Blasco precisan conceptualmente el subsistema de reclutamiento y el subsistema de selección en su libro *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*, señalando que:

El reclutamiento (recruiting) constituye la primera fase del proceso de captación de RR. HH. Se trata del conjunto de actividades llevadas a cabo a fin de atraer un número suficiente de candidatos cualificados para ocupar un determinado puesto de trabajo. [...] Esta etapa tiene como objetivo reunir el mayor número posible de aspirantes cualificados a fin de poder seleccionar entre los mismos aquellos que son, en principio, los más idóneos para el puesto de trabajo que se necesita cubrir.

[...] El proceso de selección se puede definir como el conjunto de técnicas que nos permite encontrar a las personas más adecuadas para desempeñar determinados puestos de

trabajo. [...] identifica y mide las cualidades actuales y potenciales, las características de la personalidad, los intereses y las aspiraciones de los diversos participantes en el proceso, para elegir al que más se aproxima a las necesidades requeridas para el puesto (Ribes Giner, Perello Martín y Herrera Blasco, 2018, pp. 113-117).

Yolanda Bazán de Franco en su libro *Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos* explica las actividades que comprende el Subsistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos, determinando, con precisión, el área de Reclutamiento y luego el de Selección, de la siguiente manera:

a) **Reclutamiento.** Este proceso comprende todas aquellas actividades que desarrolla el Departamento de Recursos Humanos y que se producen como consecuencia de una vacante actual o potencial. El proceso de Reclutamiento se inicia con la solicitud de llenado de la vacante y culmina con la lista de recursos humanos elegibles para el cargo vacante. El primer documento que tendrá que consultar el Analista de Reclutamiento y Selección será el Manual descriptivo de Clases de Cargos donde aparece una radiografía del perfil del cargo vacante. Este perfil o especificación de cargo permitirá al Analista de Reclutamiento y Selección, dependiendo de los requisitos que se exigen, hacerse una idea de cuáles deberán ser las principales fuentes de Reclutamiento.

Una vez recabada toda la información, tanto de los candidatos que se presentaron espontáneamente como de los que fueron llamados, se verificará si éstos cumplen con las competencias mínimas exigidas y se elaborará una lista de los elegibles (Bazán de Franco, 2009, pp. 60 y 61).

En lo que respecta al subsistema de Selección Bazán de Franco, explica lo siguiente:

b) **Selección.** Ésta consiste en el proceso, a cargo del Departamento de Recursos Humanos, que busca escoger, a partir de la lista de elegibles, al candidato más idóneo, es decir el que mayormente se acerque al perfil de requisitos mínimos o de competencias que establece el cargo vacante. El proceso de selección se inicia con la lista de elegibles y culmina con la escogencia y contratación. Este proceso utiliza varias técnicas como son: entrevistas, pruebas, verificación de referencias, comprobación de competencias a través de un portafolio de evidencias que puede incluir certificaciones, diplomas, cartas de trabajo y otras. El Manual Descriptivo de Clases de Cargos será una guía fundamental para el Analista de Reclutamiento y Selección dado que los requisitos mínimos del cargo le indicarán los **conocimientos** que debe comprobar a través de pruebas o certificaciones. Las **habilidades** que indica el listado de requisitos mínimos del cargo orientarán el tipo y

contenido de las entrevistas que empleará el Analista de Reclutamiento y Selección, así como las pruebas para medir las habilidades que sea menester (Bazán de Franco, 2009, p. 61).

Simón L. Dolan en su libro *La gestión de los Recursos Humanos: cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación* define al reclutamiento, manifestando lo siguiente:

Con el proceso de reclutamiento se inicia una de las actividades más importantes de las organizaciones, como es la de detectar dónde debe dirigirse la empresa para «adquirir» los recursos humanos que necesita. La decisión de buscar fuera de la organización (mercado de trabajo y reclutamiento externo) o dentro (mercado de trabajo y reclutamiento internos) es una decisión estratégica que se identifica con la decisión de “comprar” versus “fabricar”. La búsqueda del personal necesario para una organización constituye, con frecuencia, un desafío para los directores de los departamentos de recursos humanos. A veces, los requerimientos de recursos humanos son puestos de manifiesto con antelación, como consecuencia del proceso de planificación, pero en otras ocasiones el órgano de personal debe hacer frente a las peticiones con carácter urgente. En cualquiera de las dos situaciones, encontrar solicitantes competentes es una tarea difícil e importante para las organizaciones. [...] El reclutamiento es importante porque de él depende el éxito de las futuras contrataciones que realice la organización. En la medida en la que ésta sea capaz de atraer candidatos potencialmente cualificados aumentará la probabilidad de seleccionar personas que puedan alcanzar los rendimientos esperados [...] El reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata no sólo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que éstos permanezcan una vez que han sido contratados. Naturalmente, la actividad de reclutamiento debe llevarse a cabo con el más estricto cumplimiento de la normativa que lo regula (Dolan, 2007, p.109).

Felisa Fernández López en su libro titulado *Apoyo administrativo a la gestión de Recursos Humanos* define el subsistema de selección como:

La Selección de personal es un proceso de previsión que procura prever cuáles solicitantes tendrán éxito si se es contratado; es al mismo tiempo, una comparación y una elección. Para

que pueda ser científica, necesita basarse en lo que el cargo vacante exige de su futuro ocupante (es decir, las exigencias del cargo o descripción del puesto). Así, el primer cuidado al hacer la selección de personal es conocer cuáles son las exigencias del cargo que será ocupado. La selección de personal es una comparación entre las cualidades de cada candidato con las exigencias del cargo, y es una elección entre los candidatos comparados; para entonces, se hace necesaria la aplicación de técnicas de selección de personal (varios candidatos solicitarán un puesto y la empresa contratará al que juzgue más idóneo). La selección de personal es una responsabilidad de línea y una función de staff. Función de staff. El organismo de reclutamiento y selección presta este servicio a los diversos organismos de la empresa, recomendando candidatos al jefe del organismo solicitante. Responsabilidad de línea. Al departamento de admisión y empleo le corresponde la Función de selección. La decisión final de los candidatos recomendados corresponde al jefe del organismo solicitante. (Fernández López, 2017, p. 41).

Paloma Ramos, en su libro titulado *Recursos Humanos*, se expresa del subsistema de reclutamiento en los siguientes términos:

El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Las descripciones de puestos constituyen un instrumento esencial para los reclutadores ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que incluye cada vacante. Por lo general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planificación de recursos humanos o a petición de la dirección. Se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeñe, poniéndose en contacto con el profesional que solicitó el nuevo empleado. Los reclutadores deben considerar el entorno en que habrán de moverse. Los elementos más importantes que influyen en el entorno son: - Disponibilidad interna y externa de recursos humanos - Políticas de la compañía. Planes de recursos humanos. Prácticas de reclutamiento. Requerimientos del puesto. Las condiciones externas influyen en gran medida en el reclutamiento. La oferta y la demanda en el trabajo son un elemento muy importante en este campo. La tasa de desempleo, las condiciones del ramo de la empresa, la abundancia o la escasez en la oferta del personal, los cambios en la legislación laboral y las actividades de reclutamiento de la competencia influyen en la tarea de reclutar.

Las normas que se fijan en la compañía pueden convertirse en limitaciones considerables

de la actividad del reclutamiento como por ejemplo las políticas de promoción interna, que garantizan una carrera al empleado; políticas de compensación, que garantiza que a labor igual corresponda una compensación equitativa; políticas de contratación internacional que limitan la contratación de extranjeros en compañías internacionales ofreciendo oportunidades a los locales y las políticas relacionadas con la situación del empleado, actuando en conjunto con las leyes del país. Los canales son los métodos para la identificación de candidatos. Los canales más usuales lo constituyen la solicitud directa al empleador, el contacto con amistades y la respuesta a los avisos en la prensa. Asimismo, en el nivel ejecutivo se emplean los servicios de las agencias "cazatalentos. (Ramos, 2012, p.63).

En lo que respecta al subsistema de selección, Ramos (2012) define el proceso de la siguiente manera:

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. Se inicia cuando una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes. La selección posee elementos esenciales como el análisis de puesto, que proporciona la descripción de tareas y especificaciones humanas requeridas; los planes de recursos humanos, que permiten prever vacantes futuras; y el conjunto de candidatos disponibles entre los cuales se puede escoger. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se adecue a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización. El proceso de selección no es un fin en sí mismo, sino un medio para que la organización logre sus objetivos, debiendo realizarse bajo principios éticos y políticas claras que contribuyan tanto al éxito organizacional como al bienestar general de la comunidad. (Ramos, 2012, p. 62).

4. Subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos

Robert Wayne Mondy en su obra administración de recursos humanos define el subsistema de análisis de puestos, señalando que:

El análisis de puestos es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización.

Con un análisis de puestos, se identifican las tareas que se necesitan para desempeñar un trabajo o cargo. (Mondy, 2010, p. 92).

Por otra parte, Idalberto Chiavenato en su libro *administración de recursos humanos : El Capital Humano de las Organizaciones* define el Subsistema de Análisis y Descripción y de puestos, indicando que:

Descripción y análisis de puestos es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen del resto de los puestos en la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones. (Chiavenato, 2015, p. 194).

Yolanda Bazán de Franco, en su libro *Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos* define el Sistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos, puntualizando el concepto así:

La administración de los cargos concebida como el **Sistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos** es un proceso científico de acopiar toda la información relativa a las tareas que se ejecutan en una organización; suposición y agrupación bajo títulos ocupacionales y la redacción coherente en forma descriptiva de las mismas. (Bazán de Franco, 2009, p. 56).

María de la Cruz Rubio en su libro *Manual de gestión de la formación en la empresa*, define la Descripción de puestos, así:

La Descripción de Puestos de Trabajo es un documento donde se define cada puesto incluyendo funciones, experiencia necesaria, responsabilidades, características ambientales, recursos a utilizar, situación en el organigrama y cualidades de la persona que lo pueda ocupar. Este documento permite: identificar el puesto de trabajo, definir su razón de ser y sus fines y describir sus funciones y actividades. (De la Cruz Rubio, 2011, p. 16).

Gabriela Giner Ribes, María del Rosario Perelo Marín y Aurelio Herrero Blasco, en su libro *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*, explican las actividades que corresponden al Análisis de puestos en las siguientes palabras:

Análisis del puesto de trabajo: Durante esta fase del proceso, se determina de manera detallada en qué consiste el trabajo a desarrollar, así como el tipo de persona que la empresa necesita para cubrirlo. En ella se identifican las obligaciones y responsabilidades de cada puesto y las características de formación, cualificación y personalidad de la gente

que los cubrirá. La información proporcionada en esta fase se utiliza para la elaboración de las descripciones de los puestos de trabajo y las especificaciones del puesto. (Giner Ribes, Perello Marín y HerreroBlasco, 2018, p. 5).

Eduardo Martínez y Francisca Martínez, en su libro que lleva por título *Capacitación por competencias. Principios y métodos*, nos plantean los objetivos del subsistema de análisis de puestos:

Objetivos del análisis de los puestos. La misión fundamental de la gestión de recursos humanos en cualquier organización es lograr que el desempeño de los trabajadores se ajuste a lo deseado, en términos de conductas y rendimiento productivo. La gestión moderna de recursos humanos se apoya en la información que resulta de un proceso básico que a menudo es descuidado en las organizaciones: el análisis de los puestos de trabajo. El conocimiento del papel que le corresponde a cada trabajador es la base de los sistemas de reclutamiento y selección de personal, capacitación, evaluación de puestos, evaluación del desempeño, política de remuneraciones e incentivos, seguridad industrial, carrera profesional y manejo de las relaciones laborales, entre otros.

Por otra parte, hay que señalar que la actuación de un trabajador en una organización no depende exclusivamente de su competencia; de hecho, hay múltiples factores externos que también pueden condicionar el desempeño del personal, como la estructura funcional y jerárquica de la organización, las comunicaciones internas, los estilos de liderazgo, el clima organizacional y la tecnología (procesos, métodos e instrumentos que se utilizan en los puestos de trabajo). Estos son elementos externos al trabajador que pueden llegar a afectar significativamente su desempeño.

Un buen conocimiento del contenido y los requisitos de los puestos, en lo que se refiere a las tareas y las condiciones de trabajo, así como las características de personalidad y las capacidades que se exigen a los trabajadores, es la clave para analizar las necesidades de capacitación del personal y diseñar las acciones formativas correspondientes.

En una empresa pequeña este conocimiento se logra por la simple observación e interacción entre jefes y subalternos, pero en las organizaciones más complejas generalmente puede ser necesario realizar un análisis sistemático del trabajo mediante entrevistas, encuestas, reportes y observaciones directas dirigidas a los propios

trabajadores, a sus supervisores o a especialistas externos del área de trabajo en cuestión.

Ciertamente, la profundidad y el enfoque del análisis de los puestos de trabajo dependen del propósito que se persiga. Por ejemplo, si se trata de crear un sistema de evaluación del desempeño, el énfasis se pondrá en las tareas que se deben realizar y las conductas personales deseadas. Si se quiere diseñar pruebas de selección de personal, el análisis del trabajo estará enfocado hacia los conocimientos, la experiencia y los rasgos de personalidad requeridas. Si se desea diseñar una escala de remuneraciones equitativa, habrá que considerar especialmente las tareas, las responsabilidades y las condiciones de trabajo (horarios, riesgos laborales, demandas físicas y condiciones ambientales). Si se trata de diseñar un programa de entrenamiento, será preciso analizar las funciones esenciales del cargo y las competencias requeridas. Si se desea diseñar una escala de remuneraciones equitativa, habrá que considerar especialmente las tareas, las responsabilidades y las condiciones de trabajo (horarios, riesgos laborales, demandas físicas y condiciones ambientales). Si se trata de diseñar un programa de entrenamiento, será preciso analizar las funciones esenciales del cargo y las competencias requeridas. (Martínez E. y Martínez A., 2009, pp.16-17)

Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice en su libro *Administración una perspectiva global y empresarial*, analizan el Subsistema de Descripción de puestos así: Todos los puestos gerenciales deben definirse; una descripción del puesto informa a todos sobre las responsabilidades de quien lo ocupa. La descripción moderna de un puesto no es la lista detallada de todas las actividades que se espera realice el individuo y ciertamente tampoco especifica cómo hacerlas; más bien, establece la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que el individuo es responsable y las relaciones de reporte que supone. La descripción también aclara la autoridad del puesto y establece la serie de objetivos verificables para las áreas de resultados finales. La descripción de los puestos tiene muchos beneficios: conforme se analizan, se definen sus deberes y responsabilidades, y aparecen las áreas de deberes que se traslapan o ignoran; además, bien vale el esfuerzo de motivar a las personas a reflexionar sobre qué debe hacerse y quién debe hacerlo. Algunos beneficios adicionales de las descripciones de los puestos son la orientación que proporcionan para capacitar a nuevos gerentes, además de que establecen el perfil del candidato y los niveles de sueldos. Por último, como medio de control sobre la organización, esta descripción aporta un estándar como referencia para

juzgar si un puesto es necesario y, de ser así, cuál es su nivel organizacional y ubicación exacta en la que debería estar en la estructura.

[...] Enseñar la naturaleza de la organización.

Muchos planes organizacionales bien concebidos fracasan porque sus miembros no los entienden. Un manual organizacional que informe sobre la filosofía, los programas y los organigramas, y que cuente con un perfil de descripciones de los puestos ayuda mucho a comprender la organización.

Es más probable que la estructura organizacional sea clara si se gráfica y escribe; sin embargo, hasta los mejores gráficos y los textos más cuidados no siempre transmiten con claridad el mismo sentido a cada lector, así que los gerentes efectivos no pueden conformarse con la aclaración escrita: deben enseñar a quienes están en la operación el significado de la estructura organizacional, su posición en ella y las relaciones que supone. Esto puede hacerse mediante asesorías individuales, reuniones de personal o especiales, o simplemente al observar cómo funciona la estructura. (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012, p. 261).

5. Subsistema de Administración de las Remuneraciones

Gary Dessler en su obra titulada *administración de recursos humanos*, se refiere a las actividades y formas correspondientes al Subsistema de remuneraciones de la siguiente manera:

La remuneración de los trabajadores se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas al personal, las cuales se derivan de su empleo. Tiene dos componentes principales: los pagos monetarios directos (pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y los pagos monetarios indirectos (prestaciones económicas como el seguro pagado por el empleador y las vacaciones con goce de sueldo). (Dessler, 2015, p. 296).

Por otra parte, Idalberto Chiavenato, en su obra titulada *administración de recursos humanos* : *El Capital Humano de las Organizaciones* define remuneraciones, así:

Remuneraciones se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre

las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago extraeconómico. Las remuneraciones económicas pueden ser directas o indirectas. (Chiavenato, 2015, p. 242).

Alejandro Pablo Cardozo en su *libro Desarrollo humano en las organizaciones* se refiere a los objetivos de la Administración de las Remuneraciones con la siguiente conceptualización:

Objetivos de la administración de remuneraciones

- Atraer, retener y motivar los RRHH que requieren los negocios de la empresa.
- Establecer y mantener la consistencia y equidad interna, reconociendo los distintos grados de responsabilidad de los puestos.
- Reconocer los diferentes niveles de desempeño individual e incentivar los altos desempeños.
- Incentivar la pertenencia a la empresa.
- Mantener costos competitivos, controlando que las remuneraciones y beneficios no pongan en peligro la estabilidad financiera de la empresa.
- Establecer diferenciales lógicos entre los distintos niveles, procurando el uso correcto de la responsabilidad y autoridad y que estimulen el afán de capacitación del personal y el deseo de asumir mayores responsabilidades.
- Descentralizar la administración salarial en la supervisión, comunicando los objetivos y principios de la política, manteniendo un control centralizado. (Cardozo, 2012, p. 141).

Yolanda Bazán de Franco en su obra titulada *Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos* delimita el subsistema de remuneraciones, así:

El subsistema de Compensaciones o de Remuneraciones es el responsable de retribuir a cada colaborador de la empresa por el trabajo que desempeña. La remuneración está constituida por elementos directos y por elementos indirectos. Los elementos directos pueden recibirse en efectivo o en especie. Algunos elementos directos en efectivos son: sueldo, decimotercer mes, aguinaldo, bonificación, etc. Se pueden señalar como elementos directos en especie: casa u hospedaje, comida, auto, gasolina.

Los elementos indirectos podrían estar constituidos, por ejemplo, por: seguro social, días feriados.

El Subsistema de Remuneraciones depende estrechamente del de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos por cuanto éste le permitirá establecer el **valor de un cargo** en la etapa denominada valoración de cargos. Antes de establecer el valor de un cargo se

requiere saber cuáles serán las tareas que éste va a ejecutar, así como la **dificultad** tanto física como cognitiva que la ejecución de éstas implica. La especificación del cargo, producto del proceso de análisis, clasificación y descripción de éste, permite determinar el nivel de **complejidad** de la unidad administrativa donde el mismo está ubicado, así como el nivel de **supervisión** que recibe para la ejecución de las tareas. (Bazán de Franco, 2009, p. 62).

6. Subsistema de Evaluación del Desempeño

Gary Dessler en su obra titulada administración de recursos humanos plantea que la evaluación del desempeño consiste en:

Evaluar el desempeño actual o anterior de un trabajador con respecto a sus estándares de desempeño [...] La evaluación del desempeño también supone que el trabajador conocía los estándares de desempeño y que recibió la información, la capacitación, la retroalimentación y los incentivos requeridos para eliminar cualquier deficiencia. (Dessler, 2015, p. 226).

Por otra parte, Idalberto Chiavenato, en su libro administración de recursos humanos : *El Capital Humano de las Organizaciones*, define el subsistema de evaluación del desempeño, indicando:

Gestión y evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de las personas y su potencial de desarrollo futuro. Cada evaluación es un proceso de medir y estimular el valor, la experiencia, las cualidades de una persona que desempeña un papel dentro de una organización. (Chiavenato, 2015, p. 206).

José María Gasalla, en su obra titulada *La Dirección de personas: Gestión por Competencias* explica la función de la evaluación del desempeño:

La evaluación del desempeño implica valorar el impacto que tienen las contribuciones de las personas, desde su lugar o desde sus capacidades, en los resultados obtenidos por la organización. La dirección de recursos humanos es la responsable de diseñar el sistema de evaluación y las herramientas necesarias para su ejecución, buscando por una parte la equidad y, de otra, el desarrollo de las personas implicadas en el uso del sistema. (Gasalla, 2015, pp. 53-54).

Gabriela Giner Ribes, María del Rosario Perello Marín y Aurelio Herrero Blasco, en

su libro **Dirección de Recursos Humanos: gestión de personas**, se refieren a la Evaluación del Desempeño así:

Evaluación del desempeño consiste en identificar, medir y gestionar el rendimiento de los RR. HH. d las organizaciones. Se trata de un proceso formal y sistemático para identificar, revisar, evaluar, medir y gestionar el rendimiento de las personas que forman parte de la organización. Su finalidad es analizar si un determinado trabajador es productivo y si podrá mejorar su rendimiento en el futuro. (Giner Ribes, Perello Marín y Herrero Blasco, 2018, p. 8).

Yolanda Bazán de Franco, en su obra titulada *Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos*, define la responsabilidad que implica la evaluación del rendimiento del empleado indicando lo siguiente:

Este subsistema es el responsable de definir las formas, procedimientos o métodos para medir el rendimiento de cada empleado. Pero, lo fundamental en este subsistema es que no medimos al empleado en el vacío, sino que comparamos su desempeño contra las expectativas del perfil de su cargo. Obviamente, el Manual Descriptivo de Clases de Cargos entrega los elementos o criterios de juicio al Subsistema de Evaluación del Desempeño. [...]La evaluación del desempeño que también se denomina de otras formas como: Evaluación de la Actuación, Evaluación del Rendimiento, Evaluación de Personal, es una labor sumamentedelicada y debe ceñirse rigurosamente a las normas y procedimientos científicos porque de los resultados de ésta dependen las futuras acciones que se tomen con relación a cada uno de los recursos humanos de la empresa como: capacitación, ascensos, traslados, aumentos de sueldo, despidos. (Bazán de Franco, 2009, p. 66).

7. Subsistema de Normas y Relaciones laborales

Jesús Lahera, en su libro *Normas laborales y contratos colectivos*, señala lo siguiente sobre el Subsistema de Normas Laborales:

Las normas laborales provienen, en nuestro marco constitucional y legal, del legítimo ejercicio del poder normativo laboral. El reparto de este poder normativo, en una doble dimensión territorial y de centros de producción jurídica, corresponde a la Constitución Española de 1978 (CE), que, como norma primaria de reconocimiento, localiza y legitima, en un sentido material, las fuentes de Derecho del Trabajo. Formalmente, y de manera específica, las fuentes de Derecho del Trabajo son las normas estatales de rango legal, en

forma de leyes orgánicas, leyes ordinarias, decretos-leyes y decretos-legislativos, las normas autonómicas de rango legal, conforme al Estatuto correspondiente, los reglamentos estatales y autonómicos, los tratados internacionales laborales y los reglamentos, directivas y decisiones europeas, a las que se suman, con cobertura legal, los usos y costumbres locales y profesionales y los principios generales del Derecho. Este conjunto de normas jurídicas configura nuestro ordenamiento laboral. (Lahera Forteza, 2008, pp. 7-8)

Alejandro Pablo Cardozo, en su obra titulada *Desarrollo humano en las organizaciones*, describe el rol del líder de Relaciones Laborales, así:
[...] en la mayoría de las compañías las relaciones laborales han tomado un lugar protagónico en las agendas directivas y en las estructuras organizativas, habiéndose creado según la industria y magnitud de operaciones distintas posiciones a local, nacional y regional, dentro de la estructura de RRHH como principal desafío del máximo responsable del área o bien con estructuras paralelas de Relaciones Laborales, incluso con esquemas salariales diferenciados debido a la especialidad de esta materia que ha crecido incipientemente durante los últimos años.

En cuanto al alcance y actuación del líder de las Relaciones Laborales en las organizaciones, vamos a definir dos grandes áreas de actuación, la “corporativa” y la “operativa”. La primera, vinculada a la administración e interpretación de las normas, procesos y políticas de la organización; su interacción con el directorio en rol de socio del negocio; la actuación con las diferentes áreas de RRHH, el rol de asesoramiento laboral interno. La relación con los estudios jurídicos laborales externos y la estrategia en las negociaciones internas (reclamos); externas (paritarias) y su rol de coordinador en las circunstancias adversas donde la comunicación en crisis es clave en momentos de conflictos laborales o sociales. Por su parte, el área operativa, refiere a la actividad industrial en planta o fábrica, donde tiene lugar el funcionamiento del negocio propiamente dicho, donde se desarrolla la labor cotidiana y, por ende, ~~donde~~ tiene lugar el escenario principal de las relaciones laborales entre trabajadores y representantes sindicales.

El área operativa es el corazón del negocio que le da vida, alimenta y sostiene a todas las áreas corporativas.

Liderazgo en RRHH. En cuanto, a su ~~o~~ el principal desafío del líder de relaciones laborales actual es conocer el negocio desde adentro, ejercer el liderazgo por consenso y entender las necesidades reales de los representantes sindicales como asimismo la dirección del

negocio. En todos estos campos, ser un traductor para explicar los intereses de ambas partes en forma recíproca. (Cardozo, 2012, p. 168).

Sobre las implicaciones, responsabilidades y campo conceptual que involucran las normas y relaciones laborales como subsistema, tenemos lo expresado por Yolanda Bazán de Franco, en su libro *Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos*, así:

En la administración de recursos humanos tenemos varias áreas que establecen reglas, normas o parámetros legales que buscan garantizar un clima de justicia, equidad, colaboración, seguridad e higiene ocupacional y de armonía en las relaciones entre empresarios o patrones y colaboradores o empleados. Varios instrumentos de carácter jurídico, así como los programas que cada empresa establece para garantizar su fiel cumplimiento, establecen el marco teórico del Subsistema de Normas y Relaciones Laborales, en cada uno de nuestros países. El instrumento jurídico básico es la Constitución Política de cada país, la cual establece normas generales que fijan los parámetros de los derechos y obligaciones en la relación obrero-patronal. La Ley Federal del Trabajo, como es el caso de México o el Código de Trabajo, como es el de Panamá desarrollan de manera más puntual o específica las normas generales que sobre la materia del trabajo establece la Constitución. (Bazán de Franco, 2009, p. 67).

8. Subsistema de Planificación de Recursos Humanos

José María Gasalla, en su libro *La Dirección de personas: Gestión por Competencias*, describe la Planificación de Recursos Humanos de la siguiente manera:

Planificación de recursos humanos tiene como objetivo proporcionar a la organización una estructura lo suficientemente ajustada para afrontar los retos que plantee su entorno. Podemos decir que la evolución de la función ha contribuido al hecho de que hoy, en lugar de “planificar plantillas”, se planifiquen recursos humanos. La diferencia fundamental está relacionada con el punto de vista de esta planificación. Antes estaba más orientada hacia el corto plazo de la organización; hoy está más volcada, tanto en sus aspectos cuantitativos como cualitativos, en los plazos medio y largo de la organización. Esta evolución implica, necesariamente, que a la reflexión “cuántas personas y con qué competencias”, se incorpora la perspectiva de visión y estrategia, es decir, qué queremos lograr, dónde queremos llegar y cómo lo haremos. La planificación de recursos humanos parte de un análisis de las funciones y competencias actuales de la organización. (Gasalla, 2015, p. 58).

Gabriela Giner Ribes, María del Rosario Perello Marín y Aurelio Herrero Blasco, en su libro *Dirección de Recursos Humanos: gestión de personas*, se refieren al Subsistema de Planificación de Recursos Humanos en los siguientes términos:

Ayuda a la empresa a mejorar los procedimientos generales de planificación empresarial; a mejorar la utilización del personal de la empresa, detectando para ello las carencias y excesos de los RR. HH.; a enriquecer y mejorar la base actual de información sobre el personal y, en general, a aumentar la conciencia de la importancia de una gestión eficiente de los RR. HH. a todos los niveles de la organización. (Giner Ribes, Perello Martín, Herrero Blasco, 2018, p. 6)

Yolanda Bazán de Franco (2009), en su obra *Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos*, define el Subsistema de Planificación de Recursos Humanos en los siguientes términos:

El subsistema de Planificación de Recursos Humanos es responsable del establecimiento, en materia de su capital humano, de la estrategia, misión, visión, tácticas, objetivos, metas y medios específicos sobre Recursos Humanos que permitan a la empresa adquirir y mantener en todo momento el talento humano en cantidad y calidad necesarias para el cumplimiento de la estrategia corporativa. Este subsistema deberá definir la estrategia funcional de Recursos Humanos como eje transversal a todas las áreas de la empresa, determinar los requerimientos y disponibilidad del recurso humano conforme a las expectativas de desarrollo organizacional y mantener actualizados los perfiles ocupacionales a través del Manual Descriptivo de Clases de Cargos. Asimismo, deberá proveer información para la toma de decisiones relativas a la oferta y demanda interna y externa de recursos humanos, anticipando vacantes derivadas de rotación o crecimiento organizacional. Finalmente, corresponde a este subsistema identificar las carreras prioritarias para la empresa y articular las necesidades del sector productivo con la oferta académica del sistema educativo, asegurando coherencia entre perfiles requeridos y competencias formadas. (Bazán de Franco, 2009, pp. 58–60).

De igual forma, López Cabrales, Pasamar y Valle Cabrera (2018), en su libro *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*, sostienen:

La planificación traduce los objetivos y estrategias de la organización en requerimientos en el ámbito de los recursos humanos. Para realizarla es necesario considerar los objetivos globales y funcionales de la empresa con el fin de evaluar sus efectos sobre las personas

y su gestión. La planificación busca identificar las acciones que permitan ajustar el número de empleados, su cualificación y el sistema de retribución a las necesidades estratégicas de la organización, garantizando su correcto desarrollo e implantación. De esta manera, la planificación de los recursos humanos contribuye directamente al proceso de planificación general de la empresa. (López Cabrales, Pasamar y Valle Cabrera, 2018, p. 91).

9. Subsistema de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos

Robert Wayne Mondy, en su obra administración de recursos humanos, define el subsistema de capacitación y desarrollo como:

La capacitación y el desarrollo (C y D) constituyen la parte central de un esfuerzo continuo, diseñado para mejorar la competencia de los empleados y el desempeño organizacional. La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarias para desempeñar sus trabajos actuales. Enseñar a un trabajador cómo operar un torno o indicar a un supervisor cómo programar la producción diaria son ejemplos de capacitación.

Por otra parte, el desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo. Prepara a los empleados para mantenerse al ritmo con la organización a medida que ésta evoluciona y crece. (Mondy, 2014, p. 198).

Yolanda Bazán de Franco, en su libro *Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos*, define la interrelación entre el Subsistema de Capacitación y Desarrollo con otros subsistemas del Sistema de administración de recursos humanos así:

Para realizar cualquier acción de capacitación se requiere, previamente, cumplir con un procedimiento científico que inicia con la Detección de las Necesidades de Capacitación (DNC). La detección de necesidades de capacitación se alimenta de varios insumos como: los resultados de la evaluación del desempeño que dará una buena idea sobre las carencias de cada empleado e indicará en qué aspectos habrá que corregir sus actitudes o sus aptitudes. Las actitudes o aptitudes de un empleado deben acoplarse al perfil del cargo que desempeña.

[...] La planificación de recursos humanos entrega al subsistema de capacitación los requerimientos de personal a corto, mediano y largo plazo. Mediante la coordinación entre Reclutamiento y Selección y Capacitación y Desarrollo se iniciará una investigación para ver si los recursos necesarios se encuentran potencialmente en la empresa, lo que indicaría al Subsistema de Capacitación y Desarrollo, con la ayuda de una buena especificación del

cargo, los planes de adiestramiento que permitan ir desarrollando estos recursos potenciales para llenar futuras vacantes dentro de la empresa. (Bazán de Franco, 2009, p. 66).

10. Subsistema de Comportamiento Organizacional

Martha Alicia Alles, en su libro titulado *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*, define el Comportamiento Organizacional en los siguientes términos:

El comportamiento organizacional, como temática, se refiere a todo lo relacionado con las personas en el ámbito de las organizaciones, desde su máxima conducción hasta el nivel de base, las personas actuando solas o grupalmente, el individuo desde su propia perspectiva hasta el individuo en su rol de jefe o directivo, los problemas y conflictos y los círculos virtuosos de crecimiento y desarrollo. Todo esto y mucho más implican el comportamiento de las personas que integran una organización, como ya se dijo, de cualquier tipo y tamaño. [...] El comportamiento organizacional es una disciplina científica cuya base de conocimientos se enriquece persistentemente con gran número de investigaciones y adelantos conceptuales. Pero también es una ciencia aplicada, ya que la experiencia en una organización puede ser útil a otras. (Alles, 2008, pp. 18-19).

Stephen P. Robbins y Timothy A. Judge, en su libro titulado *Comportamiento Organizacional*, se refieren al subsistema de Comportamiento Organizacional así:

El comportamiento organizacional (con frecuencia abreviado como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. Esto parece un trabalenguas, así que lo descifraremos. El comportamiento organizacional es un campo de estudio, lo que significa que es un área distinta de experiencia con un cuerpo común de conocimientos. ¿Que estudia? Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, grupos y estructura. Además, el CO aplica el conocimiento que se obtiene sobre los individuos, grupos y el efecto de la estructura sobre el comportamiento, para hacer que las organizaciones trabajen con más eficacia. (Robbins y Judge, 2009, p. 10).

John W. Newstrom, en su libro titulado *Comportamiento humano en el trabajo*,

expresa la definición del subsistema de Comportamiento Organizacional:

El comportamiento organizacional (CO) es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente — individuos y grupos— actúan en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia. El comportamiento organizacional es una disciplina científica, a cuya base de conocimientos se agrega todo el tiempo un gran número de estudios de investigación y avances conceptuales. Es también una ciencia aplicada, en tanto la información sobre prácticas eficaces en una organización se extiende a muchas otras. El comportamiento organizacional aporta un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. (Newstrom, 2011, pp. 3-4).

Yolanda Bazán de Franco, en su libro *Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos*, se refiere acerca del Subsistema de Comportamiento Organizacional, de la siguiente manera:

Este subsistema constituye lo que se ha denominado, en los últimos quince años como Comportamiento Organizacional, disciplina científica estrechamente vinculada a la administración de recursos humanos y que estudia las formas como el individuo, como ser biológico y social único, interactúa en grupos dentro de determinadas estructuras organizacionales impactando de diversas maneras el logro de los objetivos de la empresa, así como su eficacia y eficiencia.

Siendo el comportamiento del individuo en las organizaciones de trabajo uno de los niveles fundamentales de estudio del Comportamiento Organizacional es innegable el hecho de la relación de dependencia que cualquier tema de investigación sobre los colaboradores de la empresa va a tener con el concepto de trabajo. Es así como, el Comportamiento Organizacional estudiará de qué forma se pudiese ver afectada la productividad del trabajo por características biográficas del individuo como su edad, género, estado civil y otras. También se estudia la relación entre la personalidad y los trabajos, así como la satisfacción en el trabajo. No menos importante es el estudio de la motivación y la forma cómo el individuo sentirá mayor o menor impulso para producir, dependiendo de la sensación de logro y crecimiento que sienta en su relación con el trabajo que le ha sido asignado. (Bazán de Franco, 2009, p. 68).

José Ángel Maldonado, en su libro *Comportamiento, Desarrollo y Cambio Organizacional*, describe el Subsistema de Comportamiento Organizacional así:

Es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas

se comportan individual y grupalmente en las organizaciones. Asimismo, trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.

El comportamiento organizacional ayuda a que los empresarios observen el comportamiento de los individuos en la organización y facilita la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales en las que interactúan las personas.

De otra forma, es la disciplina que estudia, dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos, de cada individuo, de los grupos que la integran, y de las interrelaciones que se dan entre los mismos; analizando la cultura organizacional con el fin de optimizar los resultados tanto en favor de los individuos como en favor de la organización. (Maldonado, 2017, p. 91).

María Roselia Aira, en su libro *Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional*, especifica el Subsistema de Comportamiento Organizacional así:

En este aparte final dentro del marco teórico- conceptual, se acentúan aspectos relativos a la conducta individual y grupal dentro de las organizaciones, destacando las metas y las fuerzas del CO, la cultura organizacional, la metáfora del iceberg y el aprendizaje organizacional.

El Comportamiento Organizacional brinda unos muy útiles instrumentos para muchos niveles de análisis; como contribuir con los administradores a estudiar las conductas de los individuos en una organización, la comprensión de la complejidad de las relaciones interpersonales; el examen de la dinámica de las relaciones dentro de grupos pequeños ya sea formales e informales, la coordinación de esfuerzos en las relaciones intergrupales, y, hasta el análisis de los sistemas integrales con relaciones inter organizacionales.” (Aira, 2016, p.105).

Lizandro A. Molina Sabando, Ítalo B. Briones Véliz y Helen S. Arteaga Coello, en su artículo científico titulado Comportamiento Organizacional y su importancia para la Administración de Empresas, publicado en el año 2016, se refieren al subsistema de Comportamiento Organizacional así:

El análisis del comportamiento organizacional, como eje dinamizador de la eficiencia y eficacia de las empresas, constituye hoy en día una abstracción de suma importancia. La clave de un exitoso proceso acertado en el desarrollo de las organizaciones está en la actitud de las personas que participan en ella, de ahí que el comportamiento organizacional sea una herramienta necesaria para beneficio de todo tipo de empresas. El resultado de

una adecuada gestión organizacional obedecerá en gran medida a cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad y el sentido de pertenencia de los miembros de la organización para lograr un mejor uso del capital humano, lo que contribuirá a generar ventajas competitivas que contribuyan al aumento de los beneficios de la empresa. Los diferentes procesos que inciden en el comportamiento organizacional y que devienen sus diferentes niveles de análisis permiten establecer adecuadas estrategias para comprender y mejorar los retos del cambio empresarial, convirtiéndose así en la llave maestra para alcanzar un liderazgo eficaz.

[...] El logro de un adecuado Comportamiento Organizacional constituye el instrumento por excelencia para alcanzar mayores niveles de eficiencia y eficacia en las empresas. En estos tiempos cambiantes en que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, cada vez es más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, es por ello que el comportamiento organizacional debe verse como un proceso con enfoque integral que se orienta hacia la cultura, el clima, los procesos claves y la estructura de la organización, utilizando una perspectiva total del sistema.

El resultado de un buen comportamiento organizacional dependerá de la manera como se ha gestionado el capital humano en la organización, cómo están integrados los miembros que la forman, cuál es su identificación con la institución, como se manifiesta su crecimiento personal y profesional, cómo se da la motivación, la creatividad, la productividad, la identificación y la pertenencia, por mencionar algunos de los elementos que influyen en los comportamientos humanos.

El comportamiento organizacional puede definirse como la conducta o el quehacer de individuos, grupos o estructuras que inciden en la eficiencia y eficacia de las instituciones. Podrían plantearse tres niveles de análisis del comportamiento organizacional: desde la gerencia hacia los trabajadores (jerárquico), desde los trabajadores hacia la gerencia y hacia ellos mismos (relacional) y un tercer nivel lo constituiría la proyección de la empresa, incluido gerencia y trabajadores, hacia la sociedad (social).

[...] Si lo analizamos desde el nivel jerárquico, un adecuado comportamiento organizacional debe sustentarse en 4 líneas fundamentales:

Observar sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas. Lograr esto permite a la gerencia una mejor comunicación con los trabajadores, permitiendo

la utilización de un lenguaje común respecto al comportamiento humano en el trabajo, de forma tal que puedan analizarse las situaciones dadas sin generar conflictos que puedan incidir en un ambiente emocionalmente desfavorable.

Entender por qué las personas se comportan como lo hacen. Los gerentes o directores se frustrarían mucho si sólo pudieran hablar acerca del comportamiento de sus empleados sin entender las razones subyacentes. Por ende, directivos interesados, aprenden a sondear en busca de explicaciones, en aras de hallar soluciones adecuadas a cada situación.

Predecir el comportamiento futuro de los empleados. En teoría, los directivos tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados serán dedicados y productivos, y cuáles se caracterizan por ausentismo, retardos o conducta perturbadora en determinado momento, de este modo se podrían emprender acciones preventivas que limitarían los incumplimientos.

Controlar, al menos en parte, y desarrollar cierta actividad humana en el trabajo. Los gerentes son responsables de los resultados de rendimiento, por lo que les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el desarrollo de acciones conjuntas con los empleados puede ayudarles a lograr dicho propósito. (Molina Sabando, Briones Véliz y Arteaga Coello, 2016, pp. 499-502).

11. Línea y Staff

Rosángela Flores Villalpando publica, el año 2012, su libro denominado: administración de recursos humanos, en el cual delimita la función de línea y staff:

Función de línea y staff

Básicamente, son dos los lugares que el área de recursos humanos puede ocupar en el organigrama: Función de línea estratégica es cuando el área de Recursos Humanos forma parte del resto de las áreas con responsabilidad general en la organización, es decir, está al mismo nivel que la dirección de Finanzas, de Sistemas y otras que dependen directamente de la Dirección General. En este caso, la responsabilidad es de carácter global, se mantiene al tanto de las estrategias de la organización por la continua comunicación y apoyo directo de la dirección general, las decisiones que se toman en este nivel pueden impactar a toda la organización, según se establezca. [...] Staff, su función es prestar apoyo al resto de las áreas de la organización, por lo que es un área que depende de otras, como finanzas o mercadotecnia. Por lo tanto, no está informada, de

primera fuente, de la estrategia de la organización y atiende las prioridades que le dicta el área a la que pertenece. Además, sus propuestas para contratar, motivar y mantener a los empleados tendrán que ser autorizadas por el área a la que pertenece, las cuales se podrían detener y no llegar hasta la dirección general.

Staff de apoyo su función es prestar apoyo a las unidades de línea, fuera del flujo de trabajo de operaciones. Es el caso de la administración de personal, que cumple con este tipo de tareas. – En contra de las unidades de la tecnoestructura, el staff no normaliza ni asesora, pero tiene unas funciones muy claras que desempeñar. - Existen para reducir las incertidumbres del entorno. Toman recursos de la organización y proporcionan una serie de servicios complementarios. Aparecen en todos los niveles de la estructura, (Asesoría legal arriba, centro, abajo).

El departamento de RRHH deberá tener no sólo una estructura coherente con toda la organización. El Plan estratégico de Recursos Humanos deberá ser capaz de apoyar y acelerar el logro de los objetivos estratégicos de toda la compañía, es decir, responde a la necesidad de implantar y asegurar el desarrollo del Plan Estratégico de la organización, con respecto a los Recursos Humanos. Contribuye a lograr los cambios que exige todo Plan Estratégico. También permite que todos los empleados: -Conozcan la organización. - Tengan información sobre ella. -Aseguren la participación. - Se movilicen y trabajen hacia la superación de los retos que plantea el Plan Estratégico. Además, debe cumplir ciertas exigencias: - Credibilidad lograda entre los empleados por los equipos de Directivos y Mandos que pilotan el Plan Estratégico. - Rigor en la planificación y cumplimiento de los proyectos incluidos en el Plan Estratégico. -Planes de acción concretos, asociados a proyectos realizables y que comienzan a dar resultados a corto plazo en el área de Recursos Humanos. - Capacidad de "entusiasmo" de los Equipos Directivos. -Capacidad de "animación" del Plan y de los proyectos asociados a él por el conjunto de profesionales de la organización. Realización coordinada de acciones que afectan al Recurso Humano de la entidad. (Flores Villalpando, 2012, pp. 11-14).

Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice, en su libro *Administración una perspectiva global y empresarial*, se refieren a conceptos de línea y staff:

Conceptos de autoridad de línea, personal de staff y autoridad funcional:

La autoridad de línea da a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado; existe en todas las organizaciones como una escala ininterrumpida o serie de pasos. De ahí surge el **principio del escalonamiento** en la organización: cuanto más clara sea la línea de

autoridad del máximo cargo gerencial en una empresa para cada cargo subordinado, tanto más clara será la responsabilidad en la toma de decisiones y más efectiva la comunicación organizacional. En muchas empresas grandes los tramos son largos y complejos, pero hasta en la más pequeña el mismo hecho de organizar introduce el principio del escalonamiento.

Por tanto, de este principio del escalonamiento se hace evidente que la **autoridad de línea** es la relación en la que un superior supervisa directamente a un subordinado, esto es, una relación de autoridad en línea o tramos directos. El origen de la relación del personal de staff es de asesor. La función de quienes tienen una capacidad puramente de personal de staff es la de investigar, buscar y dar asesoría a los gerentes de línea.

La **autoridad funcional** es el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas, políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos. Para entender mejor el concepto, piense en éste como una pequeña parte de la autoridad de un superior de línea. Un cargo de línea puede asignarla a otro cargo de línea o a uno de staff, y es muy importante que se defina claramente para evitar confusiones. Si se siguiera el principio de unidad de mando sin excepción, solo los superiores de línea pertinentes

ejercerían la autoridad sobre estas actividades, pero muchas razones (como la falta de conocimientos especializados, la capacidad para supervisar procesos específicos y el riesgo de interpretar de maneras distintas las políticas) explican por qué en ocasiones a estos gerentes no se les permite ejercer esta autoridad. En tales casos, se restituye la autoridad a los gerentes de línea, que su superior común delega a un especialista administrativo o a un gerente de otro departamento; por ejemplo, es común que el contralor de una compañía tenga autoridad funcional para prescribir el sistema contable de toda la empresa, autoridad especializada que en realidad es una delegación del director ejecutivo.

[...] **Hacer que la línea escuche al staff.** Debe alentar u obligar a los gerentes de línea a consultar al personal de staff. Las empresas harían bien en adoptar la práctica de asistencia de staff obligatoria en que el personal de línea debe escuchar al de staff; en General Motors, por ejemplo, los gerentes de división de producto consultan con las divisiones de staff de las oficinas generales antes de proponer un programa o una política importante al director ejecutivo o al comité de finanzas. Quizá no estén obligados a ello, pero es probable que esta práctica genere ambientes más favorables a sus propuestas, y si pueden

presentar un frente unido a la división administrativa en cuestión habrá una mejor oportunidad para la adopción de sus propuestas.

Mantener informado al personal de staff. Las críticas comunes al personal de staff son que los especialistas operan en el vacío: dejan de apreciar la complejidad de la tarea de un gerente de línea e ignoran hechos importantes cuando hacen sus recomendaciones. Hasta cierto grado estas críticas están justificadas, porque no puede esperarse que los especialistas conozcan los puntos concretos del trabajo de un gerente. Aquéllos deben cuidar que sus recomendaciones se restrinjan a asuntos de su competencia y éstos deben tratar de no depender por completo de una recomendación si sólo se ocupa de una parte de un problema. Muchas críticas surgen porque al personal de staff no se le informa de los asuntos relacionados con su campo, incluso el mejor personal de staff no puede asesorar de manera apropiada en estos casos. Los asesores no pueden trabajar de manera adecuada si los gerentes de línea dejan de informar a su personal de staff sobre las decisiones que afectan su trabajo o no preparan el camino (mediante comunicados y solicitudes de cooperación) para que obtengan la información necesaria sobre problemas específicos. Al eximir a sus superiores de la necesidad de recopilar y analizar esa información, el personal de staff justifica en gran parte su existencia.

Requerir el trabajo completo al personal de staff. El personal de staff a menudo ignora el hecho de que, para ser más útiles, sus recomendaciones deben ser lo suficientemente completas para permitir a un gerente de línea dar una simple respuesta positiva o negativa. El personal de staff es quien soluciona problemas, no quien los crea; dan problemas a los gerentes cuando su asesoría es indecisa o vaga, sus conclusiones son erróneas, no han tomado en cuenta todos los hechos, no han consultado a todas las personas afectadas por una solución propuesta o no señalan a sus superiores los riesgos y las ventajas de un curso de acción recomendado.

Un trabajo completo del personal de staff supone la presentación de una recomendación clara con base en la consideración plena de un problema, la aprobación de las personas a quienes afectará, las sugerencias para evitar las dificultades involucradas y, a menudo, la preparación del papeleo (cartas, directrices, descripciones de puestos y especificaciones) para que el gerente acepte o rechace la propuesta sin un estudio adicional, largas conferencias o trabajo innecesario. Si se acepta una recomendación, el trabajo completo del personal de staff proporciona a los gerentes de línea la maquinaria para llevarla a efecto. Las personas en cargos administrativos que han adquirido estas capacidades pueden llegar a ser muy valoradas y apreciadas.

Hacer del trabajo del personal de staff una forma de vida organizacional. Comprender la autoridad del personal de staff sienta las bases para una forma de vida organizacional; dondequiera que participe este personal, su responsabilidad es desarrollar y mantener un clima de relaciones interpersonales favorables. En esencia, su tarea es contribuir a fortalecer la imagen de los gerentes de línea responsables y ayudarlos a hacer un mejor trabajo. El personal de staff no debe intentar asumir el crédito de una idea, bque no sólo es una forma segura de molestar a los miembros del equipo de línea, a quienes no les gusta ser puestos en evidencia por un asesor, sino además supone ignorar el hecho de que los gerentes operativos aceptan ideas y asumen la responsabilidad de la instrumentación de las propuestas. Las compañías también contratan la asistencia de empresas profesionales, consultoras que proporcionan asesoría a los gerentes de línea. Las relaciones entre el personal de línea y el de staff externo son similares a las indicadas; sin embargo, a menudo la asistencia externa es sólo por tiempo limitado y es aún más difícil hacer responsable al personal externo, en especial cuando no participan en la instrumentación de sus recomendaciones. (Koontz et al., 2012, pp. 241, 258-259).

James A. Stoner, Edward Freeman y Daniel R. Gilbert, en su libro *Administración*, en el tema de línea y staff, expresan lo siguiente:

AUTORIDAD LINEAL Los gerentes que tienen autoridad lineal son aquellas personas de la organización que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la organización. La autoridad de línea está representada por la cadena normal de mando, empezando por el consejo de administración y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de la jerarquía, hasta el punto donde se efectúan las actividades básicas de la organización. La autoridad lineal se basa, primordialmente, en el poder legítimo.

Como las actividades de línea se identifican en términos de las metas de la empresa, las actividades clasificadas como correspondientes a la línea variarán de una organización a otra. Por ejemplo, los gerentes de una empresa fabril podrían limitar las funciones de línea a laproducción y las ventas, mientras que los gerentesde una tienda de departamentos, donde las adquisiciones son un elemento medular, considerarán que el departamento de compras y el departamento de ventas son actividades de línea. Cuando una organización es pequeña, todos los puestos pueden ser roles de línea. En Nordstrom, los asociados tienen bastante autoridad lineal.

AUTORIDAD STAFF La autoridad staff corresponde a las personas o los grupos de una organización que ofrecen servicios y asesoría a los gerentes de línea. El concepto de staff

incluye a todos los elementos de la organización que no caben dentro de la clasificación de línea. Los equipos de asesores han sido usados por quienes toman decisiones, desde emperadores y reyes hasta dictadores y parlamentos, a lo largo de la historia registrada.

El staff ofrece a los gerentes toda una serie de ayudas y asesorías de expertos. La autoridad staffse fundamenta, primordialmente, en el poder del experto. El staff puede ofrecer a los gerentes de línea asesoría para la planificación, por medio de investigaciones, análisis y desarrollo de opciones. El staff también puede ayudar en la aplicación, la vigilancia y el control de las políticas; en cuestiones jurídicas y financieras, así como en el diseño y la operación de sistemas para el procesamiento de datos.

Conforme los gerentes expanden las organizaciones con el tiempo, por regla general es preciso sumar roles de staff para complementar las actividades de línea.

Por ejemplo, los socios de muchos bufetes de abogados están incluyendo personal de staff para que se encargue de los "aspectos comerciales" de la empresa. La presencia de estos especialistas permite que los abogados tengan más tiempo para ejercer el derecho, su función de línea. (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 387).

Por otra parte, Ángel Ismael Palomo, en su libro: *UF1090 Dirección de Recursos Humanos en restauración*, publicado en el 2015, al respecto de línea y staff especifica lo siguiente:

Estructura Línea y Staff. También llamada mixta o consultiva, es el resultado de conjuntar en ella las dos estructuras anteriores.

Las funciones de línea son aquellas que tienen una repercusión directa en el logro de los objetivos. En otras palabras, la autoridad-responsabilidad en línea va desde el puesto más alto de la empresa al nivel de menor categoría, por lo que será más clara la toma de decisiones, los canales de comunicación y consecuentemente la autoridad (línea de ejecución).

Las funciones de staff son claramente de asesoramiento, siendo su cometido el investigar, experimentar y asesorar a los directivos de línea (principalmente a los altos ejecutivos). Por lo tanto, se limitan a aconsejar a las personas que ostentan la línea jerárquica para la preparación o elaboración de la toma de decisiones. El staff no tiene ni autoridad directa sobre los empleados, ni capacidad para dar órdenes ni responsabilidad (no son ejecutores de los planes, solamente los proponen).

En la estructura se debe diferenciar claramente las funciones de línea (mando) y las de staff (asesoramiento), la empresa debe tener en su plantilla mandos y asesores de alta cualificación, asunción de responsabilidades o funciones a quien corresponda, es decir,

evitar que el staff se desentienda totalmente de la ejecución de los planes.

Las ventajas que posee son que los jefes o directivos están asistidos por personas muy especializadas, la empresa no quiere tener en su plantilla todo tipo de cargos, ya que los staff no precisan obligatoriamente de un contrato laboral ordinario, división del trabajo en todos sus niveles, fomenta la estabilidad en su puesto de trabajo, la especialización, e introduce la motivación a través de reconocer la iniciativa de los empleados, disciplina en todos los niveles, autoridad centralizada y, a la vez, delegada a los mandos intermedios (autoridad en cadena), ofrece responsabilidad y autoridad, unidad de mando con la existencia de mando por áreas, sección, departamento, etc.

Claro está que tiene unos inconvenientes: falta de buena coordinación entre mandos y asesores, peligro de reducir la autoridad de línea, falta de responsabilidad de staff. Se aplica en cualquier tipo de empresa, siempre que la misma tenga cierto nivel de plantilla y complejidad en la producción o servicios. (Palomo, 2015, pp. 52- 53).

Maristany Jaime, en su libro administración de recursos humanos, es uno de los autores que relatan la diferencia entre línea y staff en los siguientes términos:

Los conceptos de línea y staff tienen tres acepciones diferentes y son los siguientes:

1. En algunas empresas o en algunos países se llama staff al grupo de personas que trabaja para un jefe. El supervisor dirá habitualmente “mi staff” refiriéndose a ese grupo de personas.
2. La palabra “línea” define la relación jerárquica entre un supervisor y su supervisado. En este sentido se dirá que es una responsabilidad de línea motivar al empleado, o que es línea la que realiza la evaluación de desempeño.
3. La tercera acepción es la que describe una relación que existe en todas las organizaciones. En éstas hay dos tipos de grupos: la línea y el staff.

La distinción entre uno y otro es que la línea decide y el staff asesora.

Por definición, la línea es la que decide, el staff el que asesora. La línea se muestra con líneas punteadas. El mecanismo es que el staff recomiende y que la línea le pida asesoramiento antes de efectuar cualquier acción, salvo emergencia evidente. Si la línea no está de acuerdo con la opinión del staff, este puede dejar la cuestión en ese estado o recurrir a su superior, haciéndole saber la situación.

[...] La cuestión siguiente es determinar cuál es la razón y naturaleza por la que un grupo es línea y otro es staff en una empresa. Las definiciones se han acomodado, por lo general, a las situaciones particulares de quien describía, tratando de volcar la cuestión a su favor. Creemos, sin embargo, que hay un criterio simple que se enraíza con la finalidad básica de

la empresa. Por tanto, línea es el grupo de personas que trabaja en el objetivo final para el cual la empresa existe, todo lo demás es staff.

Así, una empresa que se dedica a la producción y venta de un producto tiene en estos dos sectores sus líneas. Esto significa que en la planta producción es línea, pero mantenimiento es staff y que en la oficina ventas es línea, pero marketing es staff. Y ambas locaciones, administración, finanzas, recursos humanos, compras, etc. son staff.

En cambio, si la empresa se ocupará del mantenimiento de motores, mantenimiento sería la línea; si fuera una empresa dedicada a las relaciones institucionales, el grupo de relaciones institucionales sería línea; si se tratara de una asesora de recursos humanos, este sector sería línea y qué es staff es función de establecer cuál es el objetivo de existencia de la empresa, y eso define automáticamente que grupo es línea y cuáles staff. (Jaime, 2018, pp. 20-21).

12. Gran Empresa

Inmaculada Pavia Sánchez, en su libro que lleva por título *Organización empresarial y de Recursos Humanos*, publicado en el año 2012, describe las clases de empresas, así:

El tamaño de la empresa se puede establecer en función de los criterios de volumen de negocio anual, número de trabajadores y balance general anual.

Los criterios más utilizados para clasificar las empresas son: Según su tamaño, se puede hacer una distinción: microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa. (Pavia Sánchez, 2012, p.12).

Alicia Bolívar Cruz, María de la Cruz Déniz, Margarita Fernández Monroy, Desiderio J. García Almeida y Rosa María Batista Canino, en su libro titulado *Economía y dirección de empresas*, editado el 2014, explican la clasificación de las empresas así:

La clasificación de la empresa según su tamaño requiere de alguna medida para determinar la dimensión, así como para acotar los límites de cada tipo. Aunque no existe unanimidad respecto a identificar un criterio único para medir el tamaño de la empresa, normalmente los indicadores empleados suelen ser el volumen de negocio (ventas de la empresa), la cifra de beneficios, el capital propio o el número de empleados, entre otras. Uno de los criterios de referencia es la recomendación de la Comisión Europea de 6 de mayo de 2003, con fecha de entrada en vigor de 1 de enero de 2005, que clasifica a las empresas en función del número de trabajadores y el volumen de negocios o el balance general, que representa

el patrimonio total de la empresa. (Bolívar Cruz et. al, 2014, p. 19).

Stephen P. ROBBINS y Timothy A. JUDGE en su libro titulado *Comportamiento organizacional*, argumentan sobre la estructura de las empresas, manifestando lo siguiente: **Tamaño de la organización.** Hay evidencias considerables que dan apoyo a la idea de que el tamaño de una organización afecta de manera significativa su estructura. Por ejemplo, las organizaciones grandes –aquellas que emplean 2,000 personas o más tienden a tener más especialización, más departamentalización, más niveles verticales y más reglas y regulaciones que las organizaciones pequeñas. Sin embargo, la relación no es lineal, sino que el tamaño afecta la estructura con una tasa decreciente.

El efecto de la talla se hace menos importante a medida que una organización se expande. ¿Por qué es así? En esencia, una vez que una organización tiene alrededor de 2000 empleados, ya es muy mecanicista. Otros 500 trabajadores no tendrán mucho impacto. En cambio, agregar 500 empleados a una organización que tenga sólo 300 es probable que resulte en un cambio importante hacia una estructura más mecanicista. (Robbins y Judge, 2009, pp. 535-536).

Según Cristina Visconti Vaamonde, en su libro que lleva por título *UF0517 Organización empresarial y de recursos humanos*, detalla el tamaño de empresas, de la siguiente forma:

En segundo lugar, si el criterio que se utiliza es el tamaño de la empresa, se puede distinguir entre: microempresa, pequeña empresa, mediana empresa y gran empresa.

La gran empresa tiene más de 250 trabajadores en su plantilla y factura anualmente más de 50 millones de euros.

En la actualidad no hay un criterio claro para determinar dónde encajar una empresa por su tamaño, pero lo cierto es que, cada vez más, se tiende al cumplimiento de al menos dos de los siguientes aspectos: el número de trabajadores, el volumen de facturación anual y el balance general.

El número de trabajadores y la facturación anual pueden llegar a tener peso por sí mismos de manera independiente para decidir si una empresa es pequeña, mediana o grande. Así, si de estos dos parámetros uno destaca mucho al alza, puede hacer que la empresa se encuadre en la categoría superior.

Por ello, hay una predisposición cada vez mayor a incluir un criterio técnico para decidir el tamaño de una empresa, esto es, el nivel tecnológico de las empresas y la innovación de las mismas” (Visconti Vaamonde, 2018, pp. 21-22).

Guillermo Antonio López Calvajar, Milagros de la Caridad Mata Varela, Francisco Ángel Becerra Lois y Heriberto Alfredo Cabrera Caballero, en su obra titulada *Planificación de empresas*, presentan algunas conceptualizaciones sobre la clasificación de las empresas de la siguiente manera:

Concepto de empresa

e) La estructura de la empresa está conformada por tres elementos: el grupo humano, las personas (factor activo) compuesto por los propietarios del capital o los socios, los administradores o directivos y los empleados.

Clasificación de empresas

En función del tamaño de la empresa, que se define de acuerdo con el volumen anual de ventasy el número de trabajadores, en el caso del Ecuador, según el Instituto Nacional de Estadísticay Censos (2012), es de la forma siguiente:

- Empresas grandes: más de \$5,000,001 de facturación anual, con más de 200 trabajadores. (López Calvajar, Mata Varela, Becerra Lois y Cabrera Caballero, 2018, pp. 16-17).

Diana Mondragón Puerto, en su libro *Administración de Empresas*, editado por la Fundación Universitaria del Área Andina, establece una categorización y delimitación de la empresa grande así: “Tamaño Grande: se caracterizan por manejar grandes capitales y financiamientos. Tienen más de 200 empleados” (Mondragón Puerto, 2017, p. 32).

Capítulo III

Abordaje para la preparación del libro

A. Estructura y diseño para la ejecución del libro

La obra adopta un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental, descriptivo y de corte transversal, orientado a analizar el nivel de desarrollo del Sistema de administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Para sustentar este análisis se realizó, en primer lugar, una lectura minuciosa de tesis doctorales, publicación de artículos científicos en revistas indexadas existentes en los repositorios electrónicos, libros, informes, reglamentos, análisis de documentos científicos e institucionales, en páginas web, bibliografía de referencia y consultorías en bases de datos. Todo esto contribuyó a la construcción de los antecedentes de investigación, así como para la estructuración del marco teórico.

Una vez identificadas las variables, se elaboró un cuestionario para recopilar datos sobre la administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Con los datos que se obtuvieron, a través del cuestionario aplicado a los gerentes o directores de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas del sector servicios del Distrito de Panamá, que constituyen la muestra, se llevó adelante una descripción o el estado del arte de la administración de recursos humanos de estas empresas.

Esta descripción permitió conocer si estas empresas cuentan o no con una unidad responsable de la administración de recursos humanos y cuál es el nivel de desarrollo científico que han alcanzado.

Este nivel de desarrollo se pudo establecer, a través de la identificación y comprobación de la existencia de los distintos sistemas y subsistemas con que debía contar cada uno de ellos.

Se considera importante establecer que la situación ideal es la de una empresa que cuenta con un Sistema de administración de recursos humanos donde estén presente ya sea a través de departamentos, unidades, secciones u otro tipo de departamentalización cada uno de los ocho subsistemas de administración de recursos humanos analizados en el marco teórico o conceptual.

B. ¿De dónde se obtuvieron los datos?

Los instrumentos son técnicas que viabilizan la adquisición de datos en un estudio. La información primaria se obtuvo a través de la aplicación de un instrumento que permitió adquirir la información empírica requerida, siendo este un cuestionario estructurado. El cuestionario fue dividido en tres secciones y veintisiete (27) preguntas que están organizadas según las áreas de análisis que permitieron dar respuesta a los objetivos específicos y corroborar o refutar el postulado principal. Dicho instrumento fue aplicado a los gerentes, directores o jefes de los diferentes departamentos de Recursos Humanos, que laboran en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, el cual fue previamente validado.

Para la recolección de la información secundaria, que constituye el desarrollo histórico del conocimiento de la materia y las definiciones aportadas por los autores más reconocidos se hizo una exploración profunda de las fuentes constituidas por artículos científicos, tesis doctorales y de maestría.

C. Actores participantes

1. Grandes empresas de servicios del Distrito de Panamá

Para los efectos de determinar cuáles son las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá no se dispone de una caracterización de éstas por parte del Instituto Nacional de Estadística y Censo, como tampoco por el Ministerio de Economía y Finanzas ni el de Comercio e Industrias.

Se decidió tomar como criterio de selección las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que tengan 1,000 o más empleados.

En esta categoría se logró establecer, con el apoyo de la base de datos del Instituto

Nacional de Estadísticas y Censos, que el Distrito de Panamá cuenta con un total de ciento treinta y cuatro (134) grandes empresas privadas de servicio que se listan a continuación:

Financiero

1. Banco General
2. Coopeve
3. BAC Credomatic
4. Banistmo
5. Scotiabank
6. Global Bank
7. Credicorp Bank
8. Multibank
9. Davivienda Panamá
10. Financiera el Sol
11. Financomer
12. Cooperativa de Profesionales

Hospedaje

1. Hotel Continental
2. Hotel Panamá
3. Hotel Marriott
4. Hotel Soloy
5. Hotel Rock Café
6. Hotel Miramar
7. Hotel Riande
8. Hotel Riu

Alimentación

1. McDonald's
2. KFC
3. Pizza Hut
4. Domino's Pizza
5. Burger King
6. Don Lee
7. Nikos Café
8. Pio Pio
9. Chilis Taco Bell
10. Dairy Queen
11. Machetazo
12. Café Durán
13. Cervecería Nacional
14. Cervecería Barú Panamá
15. Coca Cola-Femsa

16. Gold Medal S. A.
17. Grupo Melo
18. Bonlac
19. Supermercado Riba Smith
20. Tzanetatos
21. Súper 99
22. PriceSmart
23. Agencias Feduro
24. Grupo Rey
25. Super Extra
26. El Fuerte
27. Toledano
28. Arce Avícola
29. Pepsi Cola
30. Nestlé Panamá
31. Pascual, Kinner
32. Varela Hermanos
33. Tagarópulos
34. Café Durán
35. Grupo Kimberly Clark
36. Carvajal S.A
37. Rodolfo Moreno y Cía.
38. Agencias Motta
39. Reprico S.A
40. Dicarina Panamá
41. Tropigas
42. Panagas
43. Estrella Azul
44. Gold Mills Panamá
45. Harinas del Istmo

Educación

1. Universidad Interamericana
2. Universidad Santa María La Antigua
3. Universidad Marítima
4. Universidad Latina
5. ISAE Universidad
6. UMECIT
7. Instituto Panamericano
8. Colegio San Agustín
9. Colegio Javier

Vestuario

1. Almacén La Onda

2. Boston
3. El Titán
4. El Costo
5. Conway
6. El Campeón
7. Madison Store
8. Modas Sacks
9. Stevens
10. Dorians
11. Maduro S.A
12. DUREX

Salud

1. Farmacias Arrocha
2. Centro Médico Paitilla
3. Ópticas Sosa y Arango
4. Farmacias Metro
5. Farmacia El Javillo
6. Hospital Punta Pacífica
7. Hospital San Fernando

Legales

1. Morgan y Morgan
2. Illueca y Asociados

Comunicaciones

1. Corporación Medcom
2. Cable Onda
3. Cable and Wireless Panamá
4. Telefónica Movistar
5. Corporación La Prensa
6. Televisora Nacional TVN
7. HP Computadoras
8. Claro
9. Ensa
10. TECNASA
11. Multimax
12. DHL

Transporte

1. Mi Bus
2. Ricardo Pérez-Toyota
3. Excel automotriz-Nissan
4. Petroautos Hyundai

5. Copa Airlines

Seguros

1. Assa Seguros
2. Internacional de Seguros
3. Mapfre

Sector Marítimo

1. Panamá Ports Company
2. Autoridad del Canal de Panamá

Gasolineras

1. Delta
2. Terpel
3. Texaco

Inmobiliarias

1. Empresas Bern

Almacenes de venta de piezas, artículos del hogar, jardinería y materiales de construcción

1. Metalpan
2. Cemex
3. Ingeniería RM
4. HOPSA
5. Cochez
6. Novey
7. Doit Center
8. Rodelag
9. Comasa

Diversión

1. Crown Casino
2. Fantastic Casino
3. Majestic Casino
4. Royal Casino

5.

Capítulo IV

Análisis de la situación actual de la administración de recursos humanos en Panamá

A. Perfil de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, según sector económico

La primera sección de preguntas del cuestionario va encaminada a identificar los tipos de empresas de servicios, su número de empleados, que es la variable que permitió ubicarlas en el rubro de las grandes empresas y los años de servicios que tienen en el mercado de Panamá.

1. Tipo de empresa

Se consideró importante, al momento de determinar los datos a recabar de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, conocer en qué rama económica estaban participando. La clasificación de las áreas económicas se hizo en atención a lo determinado por el Instituto de Estadística y Censo de la Contraloría General de la República de Panamá.

A continuación, se presenta la **Tabla 1** con los resultados encontrados sobre las empresas seleccionadas con base a las respuestas de éstas a la primera pregunta del cuestionario, relativa al tipo de empresa. Asimismo, se presentan los mismos hallazgos, en la **Figura 1**

Tabla 1

Distribución de empresas por sector económico (2022)

Sector	Número de empresas	%
Financiero	8	8
Hospedaje	11	11
Alimentación	21	21
Educación	6	6
Vestuario	8	8
Salud	8	8
Legales	4	4

Publicidad	2	2
Comunicación	8	8
Transporte	6	6
Seguros	6	6
Tecnología e Informática	6	6
Marítimo	4	4
Inmobiliarias	2	2
Total	100	100

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

A partir de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá encuestadas, tal y como se observa en la **Tabla 1** y en su representación en la **Figura 1**, veintiuna (21) de éstas, las cuales representan el veintiuno por ciento (**21%**), corresponden al sector económico de alimentos.

En un segundo lugar se ha identificado, entre las grandes empresas privadas de servicios localizadas en el Distrito de Panamá, que once (11) de éstas, que significan un once por ciento (**11%**), se dedican al negocio de hospedaje.

En tercer lugar, se tiene los sectores: financiero, vestuario, salud y comunicación con ocho (8) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cada uno, lo que significa ocho por ciento (**8%**) en cada uno de estos sectores.

En la cuarta posición en cuanto a número de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se encontró a cuatro sectores que son: educación, transporte, seguros y tecnología de informática, comunicación que cuentan, cada uno con seis (6) empresas de la muestra seleccionada de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá. Cada uno de estos sectores viene, en consecuencia, a representar el seis por ciento (**6%**) del total.

Seguido, se tiene que hay dos sectores que cuentan cada uno con cuatro (4) empresas. Son éstos los sectores de las ramas: legales y marítima, que aglutinan, en consecuencia, cada uno el cuatro por ciento (**4%**).

Por último, se tiene los sectores de empresas de publicidad e inmobiliarias (2) empresas privadas de servicios cada uno, es decir dos por ciento (**2%**).

¿Existe algún grado de correspondencia entre la cantidad de empleo generado por un

sector con el tamaño de las empresas y la participación de éstas en un determinado rubro de la economía? Hasta el año 2017 las cifras analizadas por Minzer y Orozco, en su estudio denominado **Análisis estructural de la economía panameña: el mercado laboral**, realizado por la CEPAL, los autores indican que los sectores que mayormente apoyaban la generación de empleo eran: comercio local, servicios sociales de no mercado, y otros servicios como: reparación y mantenimiento, informática, contabilidad, servicios domésticos, servicios empresariales, construcción y agricultura.

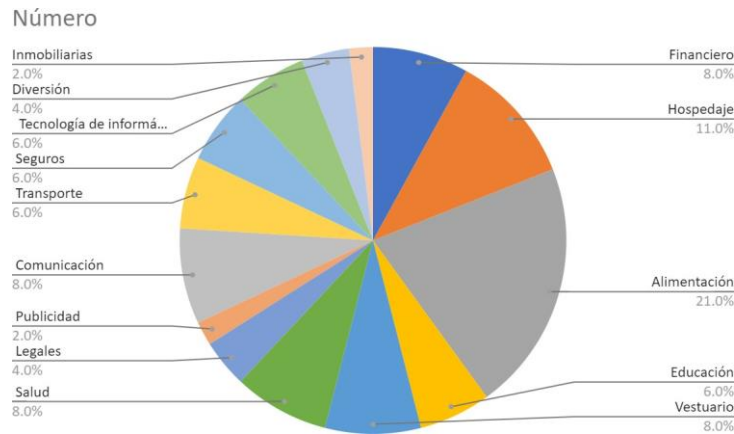
Se desconoce, en función de qué características, aparte de la generación de empleo, se hizo por Minzer y Orozco la clasificación de las empresas, dado que ésta no corresponde a la clasificación dada por el Instituto Nacional de Estadística y Censo de Panamá que fue suministrada para determinar la población y la muestra.

A manera de referencia, se transcribe lo señalado por Minzer y Orozco:

El nivel de ocupación en Panamá ascendió a poco más de 1,6 millones de personas en 2012. La vocación de la economía panameña hacia los servicios se refleja en su preponderancia en el empleo: comercio local (14,3% del total); servicios sociales de no mercado (11,5%), servicios sociales de mercado (8,1%) y otros servicios, dentro de los cuales se incluyen reparación y mantenimiento, informática, contabilidad, servicios domésticos, y servicios empresariales (14,4%), son los rubros más importantes, junto con la construcción (10,4%) y la agricultura (12,1%). En conjunto, los servicios representan el 71% de la población ocupada y el 47% del valor agregado doméstico generado en la economía. Por parte de la demanda agregada, el empleo se genera a partir del consumo de los hogares (47,8% del total de la población ocupada en 2012), la formación bruta de capital fijo (19,4%), las exportaciones (18,8%) y el gasto de gobierno (14%)” (Minzer y Orozco, 2017, p. 9)

Figura 1

Distribución de empresas por sector económico (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

2. Número de empleados

El número de empleados que tiene una empresa es una de las variables que permite corroborar el tamaño que tiene la misma dentro de un determinado sector de la economía.

En virtud de que en ninguna de las entidades donde se acudió a buscar la clasificación de las empresas en Panamá como: grande, mediana o pequeña, se cuenta con los parámetros para determinar las diferentes categorías, se acudió al criterio de número de empleados para identificar las empresas que tipifican como grandes.

En este capítulo explica que la población a estudiar sería de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá en virtud de que la estructuración de un Sistema de administración de recursos humanos que disponga de un mínimo de los subsistemas que componen el mismo no es fácil de encontrar en empresas medianas y menos en las pequeñas y microempresas.

Con el propósito de identificar el universo de las grandes empresas privadas de servicios presentes en el Distrito de Panamá se consideró que la variable fundamental a tomar en consideración sería el número de empleados y para estos efectos se determinó

que las empresas que tuviesen mil (1000) o más empleados tipificarían como grandes empresas.

En la **Tabla 2** al igual que en la **Figura 2** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre el número de empleados de las grandes empresas privadas de servicios seleccionadas para el libro.

Tabla 1
Número de empleados en grandes empresas privadas (2022)

Número de empleados	Número de empresas	%
1000 a 1500	55	55
1501 a 1600	22	22
1601 a 2000	16	16
2001 a 2500	7	7
2501 a 3000	0	0
Total	100	100

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

A partir del análisis de la **Tabla 2**, que es el resultado de la tabulación de las respuestas a la pregunta 2 suministradas por los responsables de la administración de recursos humanos de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, se conoce que cincuenta y cinco (55) empresas tienen entre mil (1000) a mil quinientos (1500) empleados. Este grupo de empresas viene a representar el cincuenta y cinco por ciento (**55%**) del total de empresas bajo estudio.

En un segundo lugar se encontró un grupo de veintidós (22) empresas que representan el veintidós por ciento (**22%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que cuentan entre mil seiscientos (1600) hasta dos mil (2000) empleados.

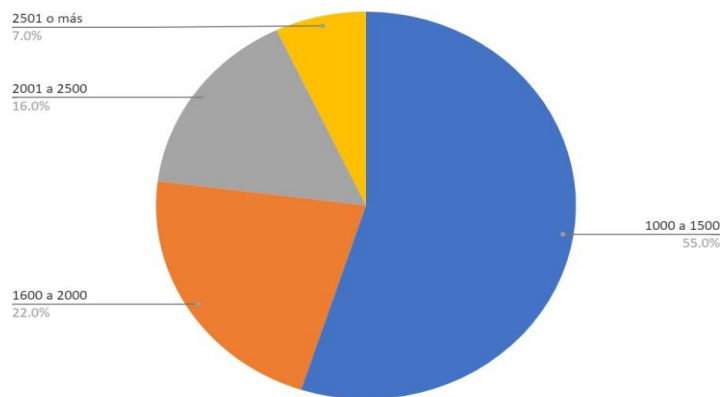
En tercer lugar, se tiene un grupo de dieciséis (16) empresas o sea el dieciséis por ciento (**16%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá en las cuales laboran entre dos mil uno (2001) hasta dos mil quinientas (2500) personas.

Por último, se encontró que siete (7) empresas para un siete por ciento (7%) de la muestra corresponden a grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá donde laboran dos mil quinientos un (2501) empleados o más.

En el tema relativo al número de empleados Pavia Sánchez, Bolívar Cruz Visconti Vaamonde, López Calvajar y otros, recalcan que el tamaño de la empresa se establece por el número de trabajadores. Por su parte, los autores Robbins y Judge, así como Mondragón Puerto afirman que la talla de la empresa afecta de manera significativa su estructura organizacional.

Figura 2

Número de empleados en grandes empresas privadas (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

3. Años de operaciones en el mercado

La antigüedad o años de operaciones de una empresa en un determinado mercado es una variable muy significativa porque todas las empresas atraviesan, al igual que los productos, por ciclos que van desde el surgimiento de la idea, inicio de emprendimiento, crecimiento y maduración e, incluso, algunas pasan después por una transformación para mantenerse, al igual que las personas ágiles y juveniles.

Para los efectos de esta obra, que intentó identificar el grado de desarrollo alcanzado por el Sistema de administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, es muy importante conocer los años

de la empresa porque al llegar ésta a su madurez es más probable que haya alcanzado un mayor crecimiento en su número de empleados y sus sistemas operativos sean, en consecuencia, más complejos, obligándola a desarrollar de manera científica un Sistema de administración de recursos humanos.

En la Tabla 3 al igual que en la Figura 3 que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre los años de operaciones en el mercado de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que participaron.

Tabla 2

Años de operación de grandes empresas privadas (2022)

Años de la empresa en el mercado	Número de empresas	%
1 a 10 años	8	8
11 a 20 años	9	9
21 a 30 años	10	10
31 a 40 años	13	13
41 a 50 años	14	14
51 a 60 años	20	20
61 o más	26	26

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

En la **Tabla 3** que es el resultado de la tabulación de las respuestas a la pregunta 3 suministradas por los responsables de la administración de recursos humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, se conoce que veinte seis (26) empresas tienen entre 51 a 60 años en el mercado. Este grupo de empresas viene a representar el veinte seis por ciento (**26%**) del total de empresas bajo estudio.

En un segundo lugar se tiene un grupo de veinte (20) empresas que representan el veinte por ciento (**20%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que cuentan entre 51 a 60 años en el mercado.

En tercer lugar, se detectó un grupo de catorce (14) empresas o sea el catorce por ciento (**14%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, que

tienen entre 41 a 50 años en el mercado.

En cuarto lugar, se tiene un grupo de trece (13) empresas, o sea el trece por ciento **(13%)** de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, que cuentan 31 a 40 años en el mercado.

En quinto lugar, se observa que un grupo de diez (10) empresas o sea el diez por ciento **(10%)** de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con 21 a 30 años en el mercado.

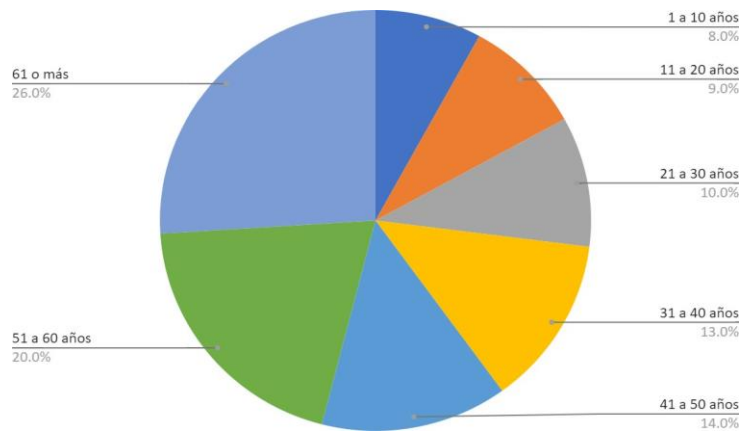
En el sexto lugar se encontró que un grupo de nueve (9) empresas o sea el nueve por ciento **(9%)** de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, tienen de 11 a 20 años en el mercado.

Por último, se encontró que ocho (8) empresas para ocho por ciento **(8%)** de la muestra corresponden a grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que cuentan con 1 a 10 años en el mercado.

De los datos anteriores se puede concluir que sesenta empresas (60) que representan el sesenta por ciento **(60%)** de la muestra tienen más de cuarenta y un (41) años de operaciones en Panamá. La primera premisa o expectativa que se desprende del anterior hallazgo es que estas empresas cuentan con una solidez y talla que las coloca en una buena situación y experiencia para haber logrado una buena evolución y madurez científica de sus sistemas de administración de recursos humanos.

Figura 3

Años de operación de grandes empresas privadas (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

B. Datos Relevantes Sobre El Responsable De Recursos Humanos

El conjunto de preguntas del cuestionario que se analizan en esta segunda sección se diseñaron con el propósito de desentrañar algunos datos relevantes sobre el responsable de la administración de recursos humanos que permitiesen determinar el perfil de éste en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá y, en consecuencia, dar cumplimiento al objetivo específico cuatro (4) que se enuncia así: **“Identificar cuál es el perfil académico y profesional del responsable de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá”**.

1. Edad

La edad del responsable de Recursos Humanos es una de las variables que puede garantizar la experiencia, formación y sobre todo capacidades físicas y mentales para poder lograr un nivel óptimo de productividad del ejecutivo que desempeñe el cargo.

En la **Tabla 4** al igual que en la **Figura 4** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre la edad del responsable de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Tabla 3*Edad del responsable de Recursos Humanos (2022)*

Edad	Número de empresas	%
0 a 30 años	17	17
31 a 40 años	35	35
41 a 50 años	35	35
51 a 60 años	10	10
61 a 70 años	3	3
Total	100	100

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

A partir del análisis de los datos recabados, se supo que dos grupos de treinta y cinco (35) responsables de Recursos Humanos tienen entre 31 a 40 años y entre 41 a 50 años. Cada uno de estos grupos la edad viene a representar el treinta y cinco por ciento (**35%**) del total de empresas bajo estudio. Ambos grupos de edad totalizan setenta (70) empleados para un setenta por ciento (**70%**) del total.

En un segundo lugar se tiene el grupo de edades de menos de 30 años donde se encuentran diecisiete (17) responsables de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que representan el diecisiete por ciento (**17%**) de estos.

En tercer lugar, se encuentra el grupo de ejecutivos en edades de 51 a 60 años que tiene diez (10) responsables de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, representando el diez por ciento (**10%**) de estos.

Por último, se encontró que sólo tres (3) responsables de Recursos Humanos, que representan el tres por ciento (**3%**) de la muestra, corresponden al grupo de edades con más de 61 años.

Sivatte, Olmos, Simón y Martel, en su artículo publicado en la Revista Cuadernos de información económica que lleva por título: *El efecto de la edad, la experiencia y la*

formación en la productividad laboral sugieren que los empleados de más edad y con mayor nivel de formación son claramente más productivos que los jóvenes con menor formación académica. Dicen los autores, al respecto de la edad y la productividad que:

Los resultados sugieren que los empleados de más edad y con mayor nivel de formación son claramente más productivos que los jóvenes y con menor formación académica. La experiencia también afecta positivamente a la productividad, pero los efectos son mucho menores. Además, los efectos difieren considerablemente según las categorías profesionales (Sivatte, Olmos, Simón y Martel, p.13).

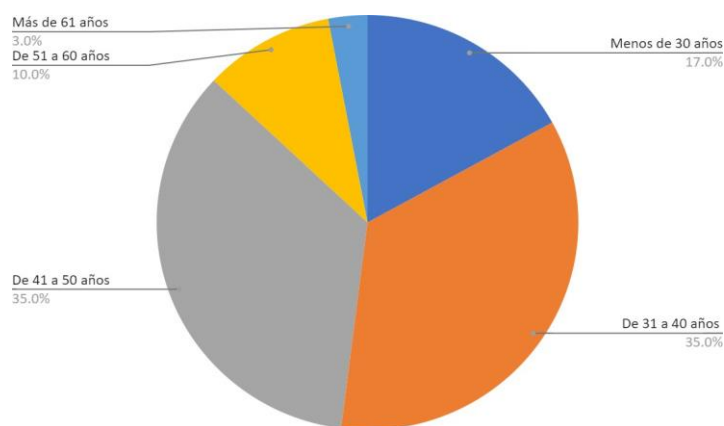
Los resultados de la encuesta aplicada demuestran que el mayor porcentaje de responsables de la administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá caen en edades de 31 a 50 años en donde seguramente han asegurado un mayor nivel de formación académica y acumulado suficientes experiencias laborales que les permiten alcanzar mayores niveles de profesionalismo y productividad en el desempeño de las funciones inherentes al cargo relativo a la administración de recursos humanos.

Según Robbins y Judge, es probable que la relación entre la edad y el desempeño en el trabajo sea un tema de importancia creciente durante la década siguiente. Así lo expresan, los autores:

¿Por qué? Existen al menos tres razones. La primera es la creencia, tan extendida, de que el desempeño disminuye con la edad. Sin que importe si esto es verdad o no, mucha gente lo cree así y actúa en consecuencia. La segunda razón es que la fuerza de trabajo está envejeciendo. La tercera razón es que las leyes de Estados Unidos, para todos los fines, reglamentan el retiro obligatorio (Robbins y Judge, 2009, p. 48).

Figura 4

Edad del responsable de Recursos Humanos (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

2. Estado civil

Para la obra, conocer el estado civil de los responsables de Recursos Humanos hoy día en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá ayuda, entre otras variables, a determinar el perfil del responsable de Recursos Humanos.

En la **Tabla 5** al igual que en la **Figura 5** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre el estado civil de los responsables de los Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Tabla 4

Estado civil de los responsables de Recursos Humanos (2022)

Estado Civil	Número de empresas	%
Soltero	36	36
Casado	46	46
Unido	16	16
Viudo	2	2

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

De las cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá estudiadas, se evidencia, luego de la tabulación de los datos de la variable estado civil,

que cuarenta y seis (46) son gerentes casados, lo que representa el cuarenta y seis por ciento (**46%**).

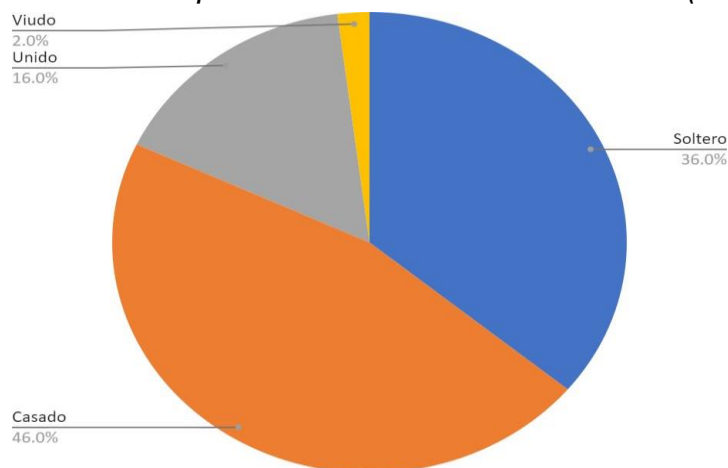
En un segundo lugar se ha identificado, que treinta y seis (36) responsables de Recursos Humanos que laboran en las grandes empresas privadas de servicios localizadas en el Distrito de Panamá, que significan el treinta y seis por ciento (**36%**), son solteros.

En tercer lugar, se tiene que dieciséis (16) responsables de Recursos Humanos que laboran en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, representando el dieciséis por ciento (**16%**), son unidos. Finalmente, se tiene que dos (2) de los responsables de Recursos Humanos que laboran en las empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, o sea sólo dos por ciento (**2%**), son viudos.

Se considera, en este apartado de la investigación referida al estado civil de los responsables de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, contrastar con los resultados de las investigaciones científicas citadas por Stephen Robbins y Timothy Judge en su obra **Comportamiento Organizacional**. Al respecto señalan que: “El estado civil del trabajador influye en el nivel de satisfacción pues el casado falta menos, pasan por menos rotación y están más satisfechos con su puesto que sus compañeros solteros” (RobbinsyJudge, 2009, p. 48).

Figura 5

Estado civil de los responsables de Recursos Humanos (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

3. Nivel académico

Otra variable que se consideró importante en esta obra fue el nivel de preparación académica que tienen los responsables de los Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá. Es una variable fundamental en la determinación de su perfil.

En la **Tabla 6** al igual que en la **Figura 6** que lo ilustra se presentan los resultados encontrados sobre el nivel académico de los responsables de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Tabla 5

Nivel académico de los responsables de Recursos Humanos (2022)

Nivel Académico	Número de empresas	%
Bachiller	0	0
Estudios incompletos de Licenciatura	0	0
Licenciatura	6	6
Estudios incompletos de Especialización	10	10
Especialización	17	17
Estudios incompletos de Maestría	14	10
Maestría	35	35
Estudios incompletos de Doctorado	11	11
Doctorado	7	7
Total	100	100

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

A partir de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que participaron en la encuesta se pudieron determinar que el nivel académico de los responsables de la administración de recursos humanos es elevado, toda vez que una tercera parte de los mismos, es decir el treinta y cinco por ciento (**35%**) posee como mínimo una maestría.

Once (11) de ellos, que representan el once por ciento (**11%**) poseen estudios incompletos de Doctorado y siete (7) representan el siete por ciento (**7%**) ostentan el grado de Doctor.

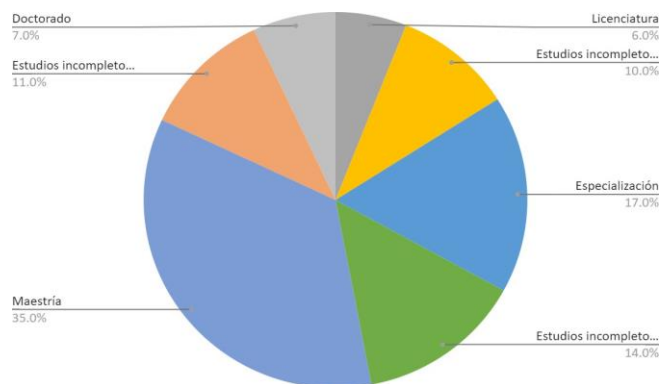
En consecuencia, se tiene que un alto porcentaje de los responsables de Recursos Humanos tienen grados académicos elevados que van desde maestría hasta doctorado. Allí se ubican cincuenta y tres (53) de ellos, representando el cincuenta y tres por ciento (**53%**).

En la investigación llevada a cabo por Sivatte, Olmos, Simón y Martel, en lo referido al nivel académico o formación éstos evidencian una relación positiva en cuanto a la productividad laboral al cursar grados en el área de conocimiento, ya que se requiere de una inteligencia fluida como también de un proceso de información desarrollada con capacidad intelectual y desenvolvimiento de los conocimientos adquiridos académicamente y el requerimiento de una experiencia elevada en el ámbito laboral. (Sivatte, Olmos, Simón y Martel, p. 14).

Es, por tanto, significativo recalcar, en esta investigación, que fue importante identificar que los responsables de la administración de recursos humanos poseen una elevada formación académica, como lo indican los autores arriba referenciados, porque este indicador implica una mejora en la ejecución y desempeño de las funciones inherentes a su nivel jerárquico y complejidad.

Figura 6

Nivel académico de los responsables de Recursos Humanos (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

4. Área de especialidad

El área de especialidad que tiene el gerente en una empresa es una de las variables que permite identificar los conocimientos académicos que éste posee en el área de administración de recursos humanos en cada una de las cien (100) grandes empresas privadas de servicios estudiadas.

En la **Tabla 7**, al igual que en la **Figura 7** que lo complementa, se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre el área de especialidad de los gerentes de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Tabla 6

Área de especialidad de los responsables de Recursos Humanos (2022)

Área de especialidad	Número de empresas	%
Contabilidad	9	9
Administración de Empresas	14	14
Administración de Recursos Humanos	43	43
Finanzas	7	7
Mercadeo	8	8
Ingeniería Industrial	9	9
Derecho	3	3
Psicología	5	5
Otros	2	2
Total	100	100

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

En la **Tabla 7** que es el resultado de la tabulación de las respuestas suministradas a la pregunta 7 por los encargados de los Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas del sector servicios del Distrito de Panamá se conoce que cuarenta y

tres (43) responsables de Recursos Humanos son Administradores de Recursos Humanos Este grupo de ejecutivos viene a representar el cuarenta y tres por ciento (**43%**) del total de las empresas bajo estudio.

En un segundo lugar se encontró que en catorce (14) empresas los responsables de la administración de recursos humanos son Administradores de Empresas, siendo el catorce por ciento (**14%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

En tercer lugar, se tienen dos grupos de nueve (9) grandes empresas privadas de servicios o sea el nueve por ciento (**9%**) en las cuales el responsable de la administración de recursos humanos tiene como áreas de especialidad la Contabilidad o la Ingeniería Industrial.

En cuarto lugar, se tiene que ocho (8) responsables de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá o sea el ocho por ciento (**8%**) tienen como área de especialidad el Mercadeo.

En quinto lugar, se identificó un grupo de siete (7) responsables de Recursos Humanos o sea el siete por ciento (**7%**) cuya área de especialidad es Finanzas, en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

En sexto lugar, se tiene que cinco (5) grandes empresas privadas del Distrito de Panamá, o sea el cinco por ciento (**5%**), que tienen responsables de la administración de recursos humanos, cuya área de especialidad es Psicología.

En el séptimo lugar se tiene que tres (3) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, o sea el tres por ciento (**3%**), cuyos responsables de la administración de recursos humanos tienen como especialidad el Derecho.

Por último, se encontró que dos (2) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá tienen responsables de administración de recursos humanos de otras áreas de especialidad.

Según los autores Sivatte, Olmos, Simón y Martel, en los resultados de su investigación en relación con el área de especialidad y estudios académicos universitarios, manifiestan que el título que presentan los responsables en las empresas del talento humano son conocimientos generales de carreras universitarias, entre esas especialidades se encuentran la administración de recursos humanos.

En los resultados en cuanto al área de especialidad, se logra observar que el mayor porcentaje de los ejecutivos que dirigen el área que se estudia es, precisamente, administración de recursos humanos.

Esto pone de relieve el hecho de que, a diferencia de lo que ocurría hace varias décadas atrás donde el cargo de Administrador de Recursos Humanos era ocupado por contadores o abogados, ahora las empresas están reconociendo que el responsable del cargo de Recursos Humanos, debe ser un especialista en esta disciplina.

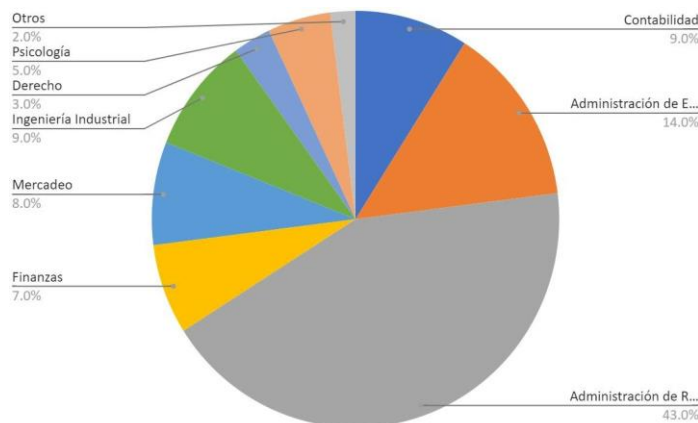
Lo expresado por Ramón Valle Cabrera y otros coincide con lo señalado líneas arriba, cuando estos autores dicen:

La especificidad del conocimiento viene determinada y es una consecuencia de su vinculación a actividades concretas y necesarias para el funcionamiento de la organización, [...] Se puede, por tanto, aceptar que, para una organización, el valor añadido y la importancia de las personas con un conocimiento específico son mayores que los de aquellas que tienen un conocimiento general, al estar este distribuido ampliamente en la organización y ser fácil de conseguir, además de aplicarse a tareas con una definición amplia.

Si el conocimiento específico de la persona está, como hemos señalado antes, directamente vinculado con la actividad económica de la empresa o más concretamente con sus actividades nucleares, puede entenderse que la mejora de la empresa pasa por la profundización y mejora de dicho conocimiento. Por tanto, la inversión en su desarrollo será fundamental para la competitividad de la empresa. Así, la formación para ampliar el capital humano especialista busca una mayor profundidad en las competencias que requiere la organización. Dicha formación tendrá, lógicamente, un peso y un contenido diferente de aquella que trata de transmitir unos conocimientos (Valle Cabrera et al, 2018, p. 39).

Figura 7

Área de especialidad de los responsables de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del distrito de panamá



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

5. Género

El género es una de las variables que permite definir el perfil y conocer quién ocupa el cargo de gerente o está al frente de las empresas en la función de administración de recursos humanos.

En la **Tabla 8** al igual que en la **Figura 8** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre el género de los responsables de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Tabla 7

Género de los responsables de Recursos Humanos (2022)

Género	Número de empresas	%
Femenino	48	48
Masculino	52	52
Total	100	100

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

De la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se pudieron conocer que cincuenta y dos (52) responsables de la administración de recursos humanos corresponden al género masculino. Este grupo de empresas viene a representar el cincuenta y dos por ciento (**52%**) del total de empresas bajo estudio.

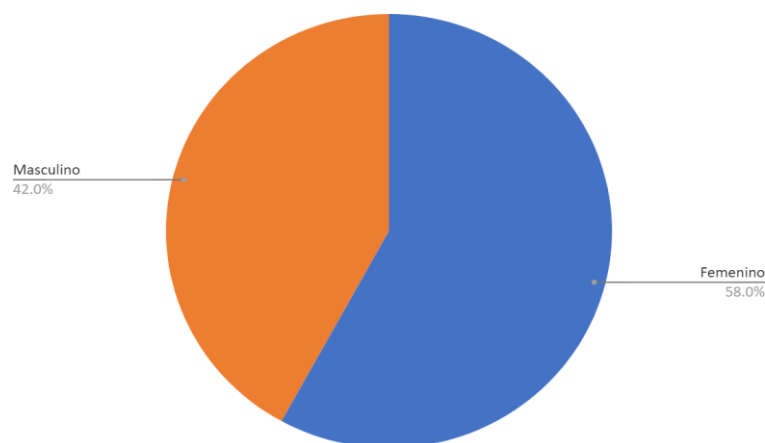
En un segundo lugar se tiene un grupo de cuarenta y ocho (48) responsables de la administración de recursos humanos de las empresas bajo estudio de género femenino, representando el cuarenta y ocho por ciento (**48%**).

Según Sivatte, Olmos, Simón y Martel en el ámbito empresarial el género que refleja la mayor participación en los cargos directivos de Recursos Humanos es el masculino tal cual lo arroja también la investigación que se realiza.

Según se apreció en los resultados la brecha entre hombres y mujeres ejecutivas en el área de Recursos Humanos se ha seguido cerrando, sobre todo porque ilustres teóricos e investigadores de este campo disciplinar determinan que no hay diferencias sustanciales en el desempeño laboral según género. Veamos a continuación lo señalado por Stephen Robbins y Judge: “Las evidencias sugieren que es mejor comenzar por reconocer que hay pocas, si existe alguna, diferencias importantes entre hombres y mujeres que influyan en su desempeño laboral” (Robbins y Judge, 2009, p. 50).

Figura 8

Género de los responsables de Recursos Humanos (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

6. Años de experiencia laboral en la empresa

Los años de experiencia laboral que tienen los responsables de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, es otra de las variables que configura el perfil de este ejecutivo.

En la **Tabla 9** al igual que en la **Figura 9** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre años de experiencia laboral en su empresa de los responsables de Recursos Humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Tabla 8

Años de experiencia laboral del responsable de Recursos Humanos (2022)

Años de experiencia laboral	Número de empresas	%
Menos de 5 años	14	14
De 5 a 10 años	32	32
De 11 a 15 años	30	30
De 16 a 20 años	18	18
De 21 y más	6	6
Total	100	100

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

En la **Tabla 9** que es el resultado de la tabulación de las respuestas a la pregunta N° 9 suministradas por los encargados de los Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se observaron que treinta y dos (32) responsables de Recursos Humanos tienen entre 5 a 10 años de experiencia en la empresa. Este grupo de ejecutivos viene a representar treinta y dos por ciento (**32%**) del total de empresas bajo estudio.

En un segundo lugar se encontró un grupo de treinta (30) responsables de Recursos Humanos, que representan el treinta por ciento (**30%**) de aquellos que laboran en las grandes empresas de servicios del Distrito de Panamá, que cuentan entre 11 a 15 años de experiencia en su organización.

En el tercer lugar, se tiene un grupo de dieciocho (18) responsables de Recursos Humanos, o sea el dieciocho por ciento (**18%**) de aquellos que laboran en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, que cuentan con 16 a 20 años de experiencia en sus organizaciones.

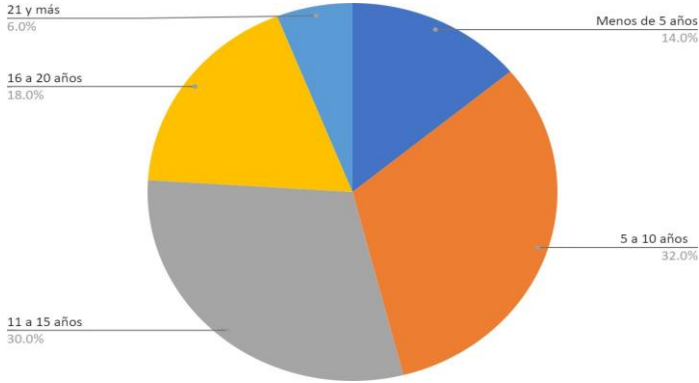
En cuarto lugar, se tiene un grupo de catorce (14) responsables de Recursos Humanos, o sea el catorce por ciento (**14%**) de aquellos que trabajan en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, que cuentan con menos de 5 años de experiencia en sus empresas.

Por último, se encontró que seis (6) responsables de Recursos Humanos, para un seis por ciento (**6%**) de la muestra, tienen 21 años y más de experiencia en la empresa donde laboran.

Sivatte, Olmos, Simón y Martel, en los hallazgos de su investigación confirman que los años de experiencia en la organización aumentan considerablemente la cifra de ventas y consiguen mayor productividad.

Figura 9

Años de experiencia laboral del responsable de Recursos Humanos (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

7. Título del cargo que desempeña el responsable de Recursos Humanos

El título de cargo que desempeña el responsable de Recursos Humanos es una variable importante que permite determinar el nivel de avance que ha podido alcanzar la Gestión de Recursos Humanos en una organización.

En la **Tabla 10** al igual que en la **Figura 10** que lo representa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre el cargo que ocupa el encargado de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Tabla 9

Cargo del responsable de Recursos Humanos (2022)

Cargo que desempeña	Número de empresas	%
Gerente de Recursos Humanos	20	20
Vicepresidente de Recursos Humanos	7	7
Director de Recursos Humanos	20	20
Encargado de Recursos Humanos	11	11
Jefe de Recursos Humanos	18	18
Analista de Recursos Humanos	10	10
Operativo de Recursos Humanos	10	10
Otro	4	4
Total	100	100

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

La tabulación de las respuestas a la pregunta 10 suministradas por los responsables de Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se observan que en dos grupos de veinte (20) empresas, que totalizan cuarenta (40), el responsable de Recursos Humanos tiene cargos denominados como: director de Recursos Humanos o Gerente de Recursos Humanos. Estos dos grupos de empresas representan el cuarenta por ciento (**40%**) del total de empresas bajo estudio.

En un segundo lugar se tiene un grupo de dieciocho (18) empresas que representan el dieciocho por ciento (**18%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá en las cuales el responsable de Recursos Humanos tiene como título de cargo el de jefe de Recursos Humanos.

En tercer lugar, se tiene un grupo de once (11) empresas, o sea el once por ciento (**11%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, donde el responsable de Recursos Humanos se le llama solamente encargado de Recursos Humanos.

En cuarto lugar, se tiene dos grupos de diez (10) empresas que totalizan veinte (20) y representan el veinte por ciento (**20%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá en las cuales los responsables de Recursos Humanos tienen el cargo de analista u operativo de Recursos Humanos.

En el quinto lugar se tiene que en un grupo de siete (7) empresas o sea el siete por ciento (**7%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá en las cuales la responsabilidad de Recursos Humanos recae en el cargo de vicepresidente de Recursos Humanos.

Los títulos de cargos que con mayor frecuencia se encuentran en la muestra estudiada para determinar al responsable de Recursos Humanos son: Gerente o director de Recursos Humanos. Este hallazgo coincide con lo expresado por: William Werther y Keith Davis, quienes señalan en su obra lo siguiente:

En el departamento de recursos humanos se establece una jerarquía de puestos. Las funciones del puesto de mayor importancia varían de una a otra organización. Cuando el departamento se establece por primera vez, con frecuencia se da a la persona que lo encabeza el nombramiento de gerente de recursos humanos, o de gerente de capital humano.

Como integrantes de un departamento de servicio, los gerentes de recursos humanos y los especialistas que los apoyan no tienen la autoridad de dirigir otros departamentos. En su lugar, ejercen autoridad corporativa, que es la facultad de asesorar, no de dirigir, a otros gerentes (Werther y Davis, 2008, p.18).

Al concluir el análisis de la pregunta diez (10) del cuestionario, referida al cargo del

responsable de Recursos Humanos se puede informar que el primer objetivo específico de esta obra se pudo alcanzar. Este dice: **¿Existe una unidad administrativa responsable de la administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá?**

La identificación, de que todas las empresas analizadas cuentan con un responsable de la administración de recursos humanos es una prueba fehaciente de que en las mismas se desarrolla la función estudiada.

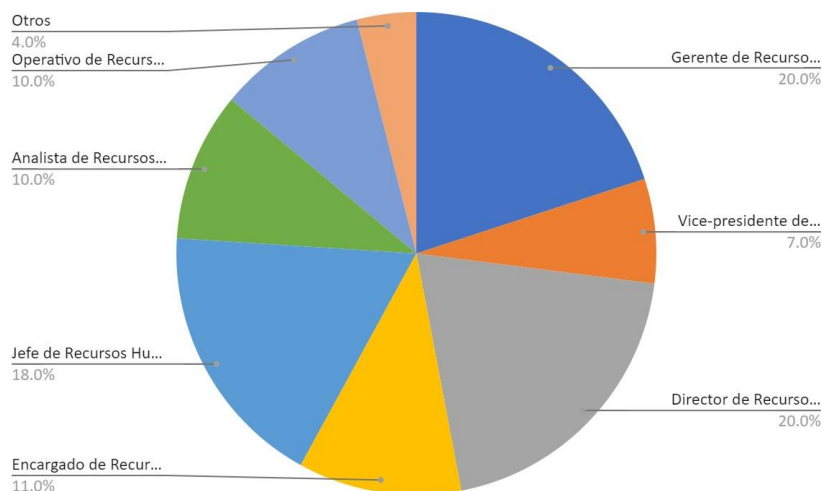
Más adelante se analizan las preguntas relativas a la existencia en las empresas de actividades de administración de recursos humanos que es un conjunto de preguntas que permiten también corroborar otros objetivos, además de confirmar o refutar la hipótesis de trabajo.

Se observó que el objetivo relativo a la existencia o no de un responsable de Recursos Humanos se cumple, en tanto que el cien por ciento (100%) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con un responsable de esta área. Los cargos que estos ocupan van desde los más simples que son: Analista de Recursos Humanos u Operativo de Recursos Humanos hasta los de más alta jerarquía como lo son: vicepresidente, gerente o director de Recursos Humanos.

Ya sea con un título o con otro no se encontró ninguna empresa que no contara con una unidad responsable de la administración de recursos humanos.

Figura 10

Cargo del responsable de Recursos Humanos (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

A. Perfil del responsable de recursos humanos de las grandes empresas privadas de servicios del distrito de panamá

Con miras a dar cumplimiento al objetivo específico N° 4 de nuestro diseño de investigación se debe presentar, luego del análisis de los resultados de la encuesta llenada por los responsables de la administración de recursos humanos, en las grandes empresas de servicios del Distrito de Panamá, un perfil académico y profesional del mismo.

Para tales efectos se han resumido las variables fundamentales que nos permiten delimitar el perfil en la **Tabla 12** que se presenta a continuación.

Tabla 10

Perfil del responsable de Recursos Humanos (2022)

VARIABLE	RANGO	NÚMERO DE PERSONAS	%
Edad	31-50	70	70
Estado civil	Casado	46	46
Nivel académico	Maestría	35	35
Área de especialidad	Administración de Recursos Humanos	43	43
Género	Masculino	52	52
Años en la empresa	5-15 años	62	62
Título del cargo que desempeña	Vicepresidente, Gerente o Director de Recursos Humanos	47	47

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

A partir del análisis de la **Tabla 11** se puede determinar que en un cincuenta y dos por ciento (**52%**) de las de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá el responsable de la administración de recursos humanos es un varón, con una edad que oscila entre 31 a 50 años en un setenta por ciento (**70%**) de los casos y un cuarenta y seis por ciento (**46%**) de ellos es casado. Por otro lado, se tiene que un treinta y cinco por ciento (**35%**) ha alcanzado una maestría en administración de recursos humanos

y lleva entre 5 a 15 años de experiencia en la empresa en un sesenta y dos por ciento **(62%)** de las empresas estudiadas.

Un elemento muy importante del perfil del responsable de la administración de recursos humanos, que correlaciona con la respuesta al objetivo específico uno (1) de esta investigación así como con la hipótesis de trabajo que era determinar la existencia de una unidad responsable de la administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicio del Distrito de Panamá (lo cual se corroboró en un ochenta y cuatro **(84%)** de estas empresas) es que en cuanto al responsable de la administración de recursos humanos se determinó que en un cuarenta y siete por ciento **(47%)** de las empresas su cargo es denominado ya sea como Vicepresidente, Gerente o Director de Recursos Humanos, aportando a esta función las más altas jerarquías ocupacionales.

B. Sistema de la administración de recursos humanos en Panamá

La tercera sección del cuestionario de la encuesta aplicada, constituido por las preguntas once (11) hasta la veintisiete (27), tiene el fin de recabar la información que permita dar cumplimiento a los objetivos uno (1), dos (2), tres (3) y cinco (5) de esta obra que se plantearon así:

1. Determinar si existe una unidad administrativa responsable de administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.
2. Identificar si al existir una unidad responsable de la administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, si es ésta de línea o de staff.
3. Describir los subsistemas de administración de recursos humanos que tienen las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá y cuál es el nivel de desarrollo de estos.
5. Elaborar una taxonomía o categorización de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, según el nivel de desarrollo de su sistema de administración de recursos humanos.

11. Función Línea o Staff

La función de administración de recursos humanos que tiene una empresa es una de las variables que permite determinar el nivel que ésta ha llegado a ocupar en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá. De allí que en el cuestionario se

incorporara una pregunta para determinar si la función está en línea o es staff (asesoría).

Tabla 11

Función de administración de recursos humanos (2022)

Función de administración de recursos humanos	Número de empresas	%
Línea (funcional)	73	73
Staff (asesoría)	27	27
Total	100	100

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

En la **Tabla 12** que es el resultado de la tabulación de las respuestas a la pregunta 11 suministradas por los responsables de Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se aprecian que setenta y tres (73) empresas tienen función lineal. Este grupo de empresas viene a representar el setenta y tres por ciento (**73%**) del total de empresas bajo estudio.

En segundo lugar, se encontró un grupo de veintisiete (27) empresas, que representan el veintisiete por ciento (**27%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, en las cuales la Gestión de Recursos Humanos es de asesoría o staff.

Los encontrados en esta investigación demuestran que la mayoría de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá han determinado ubicar la administración de recursos humanos en un nivel de línea lo que implica, tal y como lo indican Koontz, Weihrich y Cannice que los responsables de esta función tendrían la facultad de ejecutar porque no tienen que estar dependiendo de que los ejecutivos de línea los escuchen y acepten sus recomendaciones.

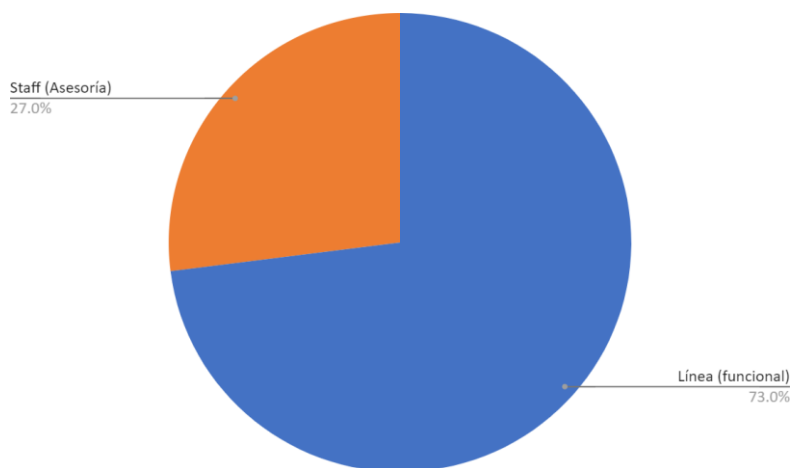
Para que las empresas hoy día puedan ser competitivas deben robustecer a cada uno de los responsables de Recursos Humanos para lograr una mejor calidad de servicio, más personal capacitado, menos rotación de personal y mayores niveles de productividad.

En la pregunta 11 del cuestionario aplicado que se expresó así: “**La función de administración de recursos humanos, en su empresa, se encuentra a nivel de: 11.1 Lineal (funcional) 11.2 Staff (asesoría)**” que ha sido analizada en esta sección de la investigación se da respuesta al objetivo específico dos (2) que es: **¿De existir una unidad responsable de la administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas del Distrito de Panamá, es esta de línea o de staff?**

El análisis de resultados permitió identificar que el setenta y tres por ciento (**73%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá no sólo cuentan con una unidad responsable de la administración de recursos humanos, sino que la han ubicado a nivel de línea, otorgándole así mayor autonomía.

Figura 11

Función de administración de recursos humanos (2022)



Año: 2022

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

2. Sistema de la administración de recursos humanos en Panamá

El diseño de las preguntas del cuestionario aplicado en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá desde la pregunta 11 hasta la 27 permite hacer el diagnóstico del Sistema de Recursos Humanos, pudiendo con ellas determinar la existencia

o no de cada uno de los ocho (8) subsistemas con que debe contar la administración de recursos humanos sino poder, además, determinar su nivel de desarrollo.

La pregunta 12 que se analiza a continuación es genérica porque busca conocer si las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá realizan alguna actividad de cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos.

Las actividades de administración de recursos humanos en una empresa son las principales variables que permiten identificar el nivel de avance que ha logrado el ejercicio de este campo disciplinar en la práctica y del reconocimiento de este en el mundo de los negocios.

En la **Tabla 13** al igual que en la **Figura 12** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre las actividades que llevan a cabo los directores de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Tabla 12

Actividades de la administración de recursos humanos (2022)

Actividades de administración de recursos humanos	Número de empresas	%
Reclutamiento y Selección	83	83
Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos	86	86
Administración de las Remuneraciones	82	82
Evaluación del Desempeño	89	89
Normas y Relaciones Laborales	61	61
Planificación de Recursos Humanos	82	82
Capacitación y Desarrollo	79	79
Comportamiento organizacional (incentivos, motivación, beneficios, etc.)	81	81

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

El resultado de la tabulación de las respuestas a la pregunta 12 suministradas por los encargados de Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá permiten observar, en primer lugar, que todas las empresas tienen alguna, varias o todas de las actividades correspondientes al Sistema de administración de recursos humanos.

Se encontró que ochenta y nueve (89) de las empresas encuestadas tienen actividades correspondientes al subsistema de Evaluación del Desempeño. Este grupo de empresas viene a representar el ochenta y nueve por ciento (**89%**) del total de empresas bajo estudio. Esto significa que la gran mayoría de las cien (100) empresas de nuestra investigación presentan, mayormente, al área de evaluación del desempeño.

En segundo lugar, se tiene que un grupo de ochenta y seis (86) empresas o sea el ochenta y seis por ciento (**86%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá desarrollan actividades que corresponden al subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos.

En tercer lugar, tenemos un grupo de ochenta y tres (83) empresas, que representan el ochenta y tres por ciento (**83%**), que declararon tener actividades que son propias del subsistema de Reclutamiento y Selección. A partir de este dato se puede inferir que las otras diecisiete (17) empresas tienen outsourcing de esta función.

En cuarto lugar, se encontró que ochenta y dos (82) empresas, significando el ochenta y dos por ciento (**82%**), tienen actividades tanto del subsistema Administración de las Remuneraciones como de Planificación de Recursos Humanos. Lo anterior significa que dieciocho (18) empresas deben acudir a servicios de outsourcing para su planilla.

En un quinto lugar, se tiene un grupo de ochenta y uno (81) empresas, o sea el ochenta y uno por ciento (**81%**), que tienen actividades del subsistema de Comportamiento Organizacional (incentivos, motivación, beneficios, etc.).

En un sexto lugar, se tiene un grupo de setenta y nueve (79) empresas, o sea el setenta y nueve por ciento (**79%**), que ejecutan actividades que son propias del subsistema de Capacitación y Desarrollo.

En el último lugar se encontró que sesenta y un (61) empresas, significando el sesenta y un por ciento (**61%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, desarrollan actividades que corresponden al subsistema Normas y Relaciones Laborales.

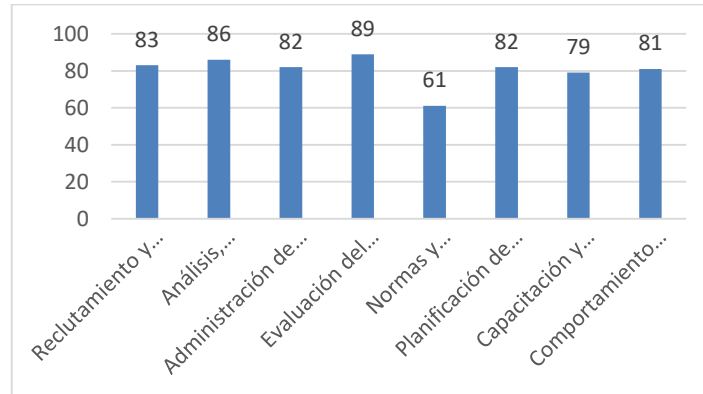
Todas las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá han dado un horizonte positivo al demostrar que realizan actividades de cada uno de los subsistemas de administración de recursos humanos. Velázquez y Guzmán, en los apuntes: *Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos*, manifiestan la importancia de integrar en la empresa cada uno de los subsistemas de Recursos Humanos:

Esto es crucial para el sistema de GRH que debe integrarse, por los siguientes subsistemas: Subsistema de puestos e incorporando funciones de modificaciones permanentes. Cargos: mejora, encargado control y de la definición mantenimiento y de los perfiles susceptibles a genéricos, cambioso Subsistema de entrenamiento y desarrollo: entendiendo por entrenamiento no solo la formación para llevar a cabo su labor en el puesto sino también, permitir desarrollar las habilidades necesarias en el trabajador para mejorar las operaciones y equipos, atenderlos y rotar por diferentes puestos de trabajo, facilitando esto los cambios en las estructuras de trabajo. Subsistema de retribución y reconocimiento: debiendo estructurarse sobre la base de compartir los beneficios del proceso de mejora, de estimular la permanencia como condición de acumulación de capacidad desarrollada. Este nuevo enfoque es una ruptura del modelo tradicional y tiene el propósito fundamental de recompensar al individuo por su capacidad y aporte a la empresa. Subsistema de evaluación: incluye evaluar la capacidad de cooperación, conocimientos del trabajador, aportes realizados tanto al mejoramiento del proceso como al incremento de la calidad y desarrollo con iniciativas propias.

Subsistema de selección: consiste en la búsqueda de personal, orientado por la visión de la empresa (Planificación de largo alcance) haciendo énfasis en la evaluación del potencial de desarrollo del individuo y no sólo en sus habilidades en el momento dado (Velázquez et al, 2009, p.3).

Figura 12

Actividades de la administración de recursos humanos (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

A partir de la pregunta 13 hasta la 27 del cuestionario que se aplicó a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se busca detallar la científicidad que caracteriza cada una de las actividades desarrolladas en los subsistemas de administración de recursos humanos por estas empresas.

3. Subsistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos en Panamá

3.1 Fuentes, recursos y medios para la búsqueda de candidatos

Las fuentes, recursos y medios que tiene una empresa para la búsqueda de sus talentos humanos es una de las variables que permite analizar, en gran medida, la científicidad del proceso de Reclutamiento y Selección en las grandes empresas privadas de servicio del Distrito de Panamá.

En la **Tabla 14**, al igual que en la **Figura 13** que lo complementa, se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre las fuentes, recursos y medios para buscar candidatos de las grandes empresas del sector servicios del Distrito de Panamá.

Tabla 13*Canales de reclutamiento en grandes empresas privadas (2022)*

Fuentes, recursos y medios	Número de empresas	%
Internet	65	65
Universidades	38	38
Asociaciones profesionales	52	52
Avisos de periódicos	7	7
Referencias de empleados	40	40

Nota. aplicado por las grandes privadas de Distrito de

Cuestionario las autoras a empresas servicios del Panamá.

El resultado de la tabulación de las respuestas a la pregunta 13 suministradas por los responsables de Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá permiten determinar que sesenta y cinco (65) empresas buscan sus candidatos a través del internet. Este grupo de empresas viene a representar sesenta y cinco por ciento (**65%**) del total de empresas bajo estudio, demostrándose así que es la de mayor preferencia.

En un segundo lugar se observa un grupo de cincuenta y dos (52) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, que representan el cincuenta y dos por ciento (**52%**), las cuales utilizan para la búsqueda de su talento humano a las asociaciones profesionales.

En un tercer lugar se tiene un grupo de cuarenta (40) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, o sea el cuarenta por ciento (**40%**), que se apoyan en sus propios empleados para que recomienden a los nuevos recursos humanos que se van a contratar.

En cuarto lugar, se tiene un grupo de treinta y ocho (38) empresas, o sea el treinta y ocho por ciento (**38%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, que buscan sus candidatos a través de ferias de empleo de universidades.

Por último, se encontró que siete (7) empresas, que significan el siete por ciento (**7%**) de la muestra de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, que utilizan avisos de periódicos para buscar candidatos.

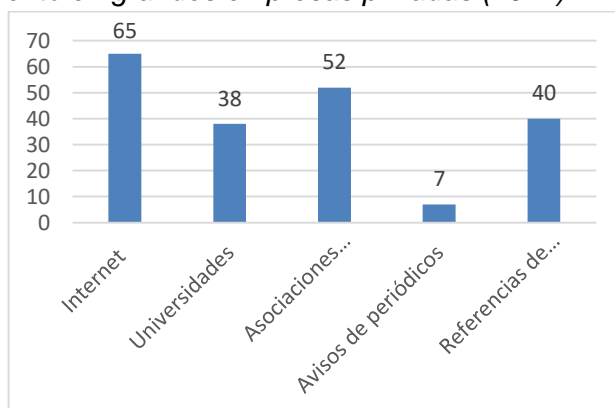
En los procesos de reclutamiento, la fuente más sobresaliente es el internet. Se ha detectado por Palma Ramos (2012, p. 63), que es el canal más utilizado porque es donde el candidato tiene la mejor viabilidad de introducir su currículum, según las competencias que posee y así competir.

El mayor porcentaje de las fuentes, recursos y medios a los que recurren las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá para buscar candidatos es el internet, teniendo un gran impacto por la agilidad y efectividad que aporta al departamento de Recursos Humanos. Al respecto, Taranto, expresa que:

En los últimos años Internet se ha convertido en uno de los canales más utilizados por las empresas para el reclutamiento de candidatos, sobre todo entre el sector joven de la población, mucho más familiarizado con el uso de esta herramienta. Las ventajas que ofrece este canal son elevadas: rapidez y agilidad del proceso con reducido impacto económico en la cuenta de resultados, posibilidad de divulgar con mayor grado de detalle las características del puesto vacante y las cualidades demandadas, proceso apoyado en la existencia de portales de empleo que mejoran la difusión y el acceso a la oferta, etc. (Tarango, 2014, p. 12).

Figura 13

Canales de reclutamiento en grandes empresas privadas (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

3.2 Técnicas de selección utilizadas

La utilización de técnicas de selección del talento humano es un elemento que nos ayuda a ponderar o confirmar la presencia y funcionalidad del Subsistema de Reclutamiento y Selección en una empresa.

La técnica de selección más utilizada por las empresas es la entrevista, porque que brinda información directa del solicitante con un alto porcentaje de expectativa que este puede cumplir las expectativas del cargo (Palma Ramos, 2012, p. 12).

Seguidamente se analizan los resultados encontrados en atención a las respuestas al cuestionario.

Tabla 14

Técnicas de selección utilizadas (2022)

Técnica de selección	Número de empresas	%
Solicitudes de Empleo	29	29
Cartas de Recomendación	41	41
Entrevistas de Selección	64	64
Currículum Vitae	56	56
Pruebas Técnicas	52	52
Pruebas Psicológicas	46	46

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

En la **Tabla 15**, al igual que en la **Figura 14** que lo complementa, se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre las técnicas para seleccionar a los colaboradores por las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

En primer lugar, se observa que de cien (100) grandes empresas privadas del sector servicios del Distrito de Panamá hay sesenta y cuatro (64) que utilizan la entrevista de selección como método de selección del mejor candidato. Este grupo de empresas viene a representar el sesenta y cuatro por ciento (**64%**) del total de empresas bajo estudio. Lo anterior no significa que, además de esta técnica la empresa pueda estar, paralelamente, usando otras técnicas.

En un segundo lugar se observa que cincuenta y seis (56) empresas, que representan el cincuenta y seis por ciento (**56%**), que usan el currículum vitae como técnica de selección.

En un tercer lugar se tienen cincuenta y dos (52) empresas, que representan el cincuenta y dos por ciento (**52%**), que aplican pruebas en sus procesos de selección.

Seguidamente, se determinó que un grupo de cuarenta y seis (46) empresas, o sea el cuarenta y seis por ciento (**46%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, utiliza pruebas psicológicas.

También se observó que un grupo de cuarenta y un (41) empresas, o sea el cuarenta y uno por ciento (**41%**), utilizan las cartas de recomendación como instrumento para determinar una selección de su talento humano.

Por último, se encontró que veintinueve (29) empresas, para un veintinueve por ciento (**29%**) de la muestra, corresponden a solicitudes de empleo en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, como instrumento de selección.

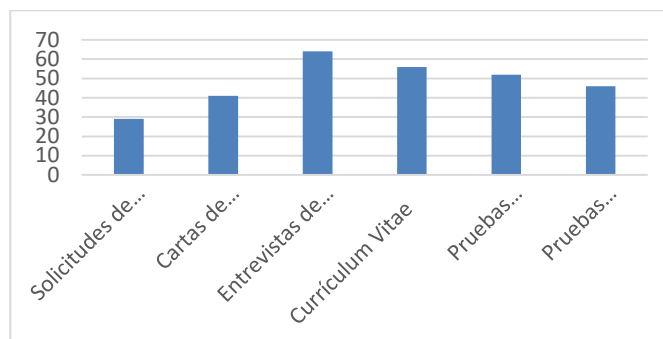
La autora Yolanda Bazán de Franco, en su libro: **Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos**, manifiesta que el proceso de selección utiliza varias técnicas como son: entrevistas, pruebas, verificación de referencias, comprobación de competencias a través de un portafolio de evidencias que puede incluir certificaciones, diplomas, cartas de trabajo y otras. Indica que estas técnicas pueden trabajar en conjunto para efectuar un proceso de reclutamiento más completo (2009, p. 61).

Al respecto también se tiene lo expresado por Tarango, quien dice que:
La lectura de la trayectoria personal y profesional de los solicitantes, resumida en el currículo, permitirá al responsable de recursos humanos filtrar aquellos candidatos que a priori cumplen con los requisitos exigidos.

Con el objeto de comprobar la veracidad de los datos consignados y conocer otras cualidades, los escogidos formarán parte de un proceso de selección que podrá constar de distintas fases: tests psicotécnicos, pruebas profesionales y entrevistas (Tarango, 2014, p. 13).

Figura 13

Técnicas de selección utilizadas (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

3.3 Tipos de entrevista

En la pregunta quince (15) se buscó conocer sobre el tipo de entrevista de selección utilizada.

En la **Tabla 16**, al igual que en la **Figura 15** que lo complementa, se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre el tipo de entrevista de selección utilizada por las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Tabla 15

Tipos de entrevistas de selección (2022)

Tipos de entrevista	Número de empresas	%
Estructura	48	48
Semiestructurada	19	19
Mixta	33	33
Total	100	100

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

El resultado de la tabulación de las respuestas a la pregunta 15 suministradas por los responsables de Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá permiten señalar que cuarenta y ocho (48) empresas realizan la entrevista estructurada para la selección a su personal. Este grupo de empresas viene a representar el cuarenta y ocho por ciento (**48%**) del total de empresas

bajo estudio.

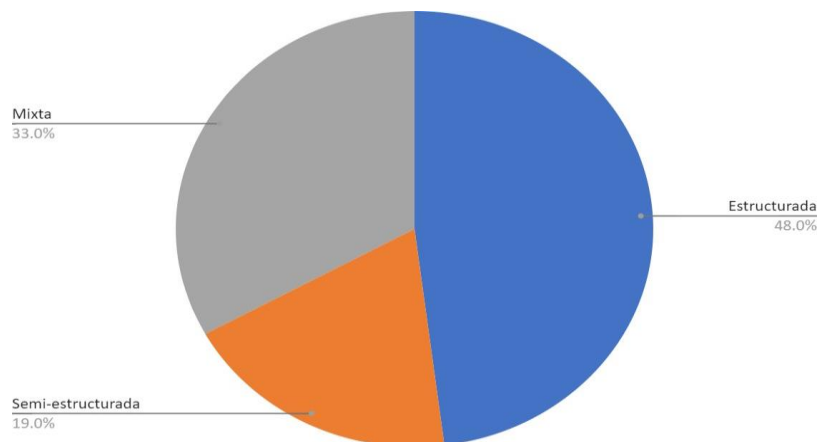
En un segundo lugar, se identificó un grupo de treinta y tres (33) empresas, que representan el treinta y tres por ciento (**33%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, que utiliza la entrevista de selección mixta.

Por último, se encontró que diecinueve (19) empresas, es decir un diecinueve por ciento (**19%**) de la muestra, corresponden a las empresas que usan la entrevista semiestructurada para la selección de su personal.

Crespo (2021) explica cómo se conduce la entrevista estructurada, señalando que: “La entrevista estructurada que se conduce a partir de un cuestionario explorando temas que se han definido con anterioridad” (Crespo, 2021, p. 340).

Figura 14

Tipos de entrevistas de selección (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

4. Subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos en Panamá

4.1 Manual Descriptivo de Clases de Cargos

Para una empresa, contar con un manual descriptivo de clases de cargos es uno de los elementos fundamentales que demuestra la solidez que puede revestir no sólo el Subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos sino todos los demás subsistemas que componen el macro Sistema de administración de recursos humanos tal

y como lo ha dicho Yolanda Bazán de Franco en su obra **Análisis, Clasificación y Descripción de cargos**, en la cual indica que este subsistema es el eje o pivote de todo el sistema (Bazán de Franco, 2009, p. 55).

En la **Tabla 17**, al igual que en la **Figura 16** que lo complementa, se presenta la tabulación de los resultados encontrados en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá escogidas para la investigación realizada, con relación a si cuentan o no con un manual descriptivo de clases de cargos.

Tabla 16

Empresas con manual descriptivo de cargos (2022)

Cuenta con un manual descriptivo de clases de cargos	Número de empresas	%
Sí	98	98
No	2	2
Total	100	100

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

A partir del análisis de las respuestas a la pregunta 16 suministradas por los responsables de Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se pudieron identificar que noventa y ocho (98) de ellas cuentan con un manual descriptivo de clases de cargos. Este grupo de empresas viene a representar noventa y ocho por ciento (**98%**) del total de empresas bajo estudio.

En segundo lugar, tenemos un grupo de dos (2) empresas que representan el dos por ciento (**2%**) que no cuentan con un manual descriptivo de clases de cargos, en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Se evidencia que las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan, en su mayoría, con un manual descriptivo de clases de cargos, testificando el grado de avance de sus sistemas de administración de recursos humanos.

Bazán de Franco, en su libro **Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos**,

explica el Sistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos y el proceso que culmina con el Manual Descriptivo de Clases de Cargos. Manifiesta la autora que:

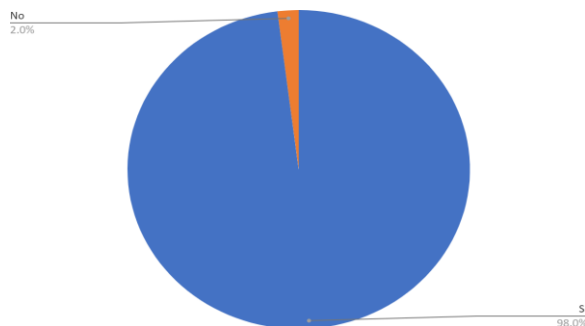
La administración de los cargos concebida como el **Sistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos** es un proceso científico de acopiar toda la información relativa a las tareas que se ejecutan en una organización; su posterior organización y agrupación bajo títulos ocupacionales y la redacción coherente en forma descriptiva de las mismas.

El Sistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos cubre todo el proceso de buscar hechos o información relativa a cada una de las clases o tipos de cargos que existen en una organización. Este proceso incluye efectuar un registro sistemático y organizado de cada clase de cargo encontrado, así como de las posiciones existentes dentro de cada clase de cargo.

La base que sustenta todo el proceso son las tareas o responsabilidades. Cuando todas las posiciones han sido clasificadas en clases de cargos o de ocupaciones se les asigna, tentativamente, un título ocupacional y luego se le define, constituyendo lo que se denomina una **especificación de clase**. El conjunto de las especificaciones de clases de cargo debidamente organizadas, según el código asignado al cargo se constituye en lo que sería el **Manual Descriptivo de Clases de Cargos** que es el producto final de todo el Sistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos (Bazán de Franco, 2009, p. 56).

Figura 15

Empresas con manual descriptivo de cargos (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

4.2 Método empleado para recabar información sobre los cargos

En la **Tabla 18**, al igual que en la **Figura 17** que lo complementa, se presenta la

tabulación de los resultados encontrados sobre el método empleado para recabar información sobre los cargos, en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá seleccionadas para la investigación que culmina con el presente libro.

Tabla 17

Métodos utilizados para el análisis de cargos (2022)

	Método	Número de empresas	%	
Nota. aplicado por las grandes privadas de Distrito de Panamá. Existe	Observación	22	22	Cuestionario las autoras a empresas servicios del Panamá. diversidad de
	Entrevistas	58	58	
	Cuestionarios	45	45	
	Bitácora	21	21	
	Consultas con expertos	26	26	

métodos para recabar información sobre el contenido de los cargos. Según indica Bazán de Franco éstos van desde: observación, entrevista, cuestionarios, bitácoras, consultas con expertos, diccionarios de cargos u ocupaciones especializados.

La intención de la pregunta que se analiza a continuación es conocer el método de recolección mayormente usado en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá como un mecanismo de confirmación de la solidez de su Subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos.

En la **Tabla 18**, que es el resultado de la tabulación de las respuestas a la pregunta 17 suministradas por los responsables de Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, se identificó que cincuenta y ocho (58) de estas utilizan la entrevista para recabar información sobre los contenidos de los cargos. Este grupo viene a representar cincuenta y ocho por ciento (**58%**) del total de empresas bajo estudio.

En un segundo lugar, se encontró como método de recolección de información el cuestionario con cuarenta y cinco (45) empresas que representan el cuarenta y cinco por ciento (**45%**). Llama la atención que esto sea así porque en la mayor parte de las empresas el método más utilizado es, precisamente el cuestionario, por ser el más rápido y más económico. (Bazán de Franco, 2009, p. 115)

En tercer lugar, se tiene que en un grupo de veintiséis (26) empresas, lo que implica un veintiséis por ciento (**26%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, se realizan consultas a expertos como un método para recabar información sobre los puestos de trabajo.

Por otro lado, se encontró que en veintidós (22) empresas para un veintidós por ciento (**22%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se recaba la información sobre el contenido de los puestos de trabajo mediante la observación.

También se aprecia en la tabulación de las encuestas que veintiún (21) empresas, que significa un veintiún por ciento (**21%**) de ellas, utilizan bitácoras o diarios para buscar las actividades y tareas realizadas por los trabajadores en sus puestos de trabajo.

El análisis de la pregunta sobre los métodos utilizados para recabar información sobre los cargos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá permite observar, con mayor número de respuestas la entrevista, posiblemente porque con ella se obtiene información directa de parte del ocupante del cargo. Esto les permite recopilar información específica del puesto evitando los inconvenientes que presenta el cuestionario como son: el porcentaje de omisión, problemas de interpretación de las letras o escritura de quien llenó el cuestionario, y otras (Bazán de Franco, 2009, p. 115).

Al referirse a las diversas técnicas o métodos para buscar y recabar información sobre los cargos dice Flores Villalpando lo siguiente:

La entrevista es un método personalizado que permite que los resultados sean fácilmente comparables. Sin embargo, este método requiere un presupuesto y tiempo amplios, considerando el número y el tipo de especialistas que se deberán dedicar a entrevistar directamente (lo cual implica ciertas destrezas y conocimiento de la empresa) para, posteriormente, elaborar los reportes correspondientes.

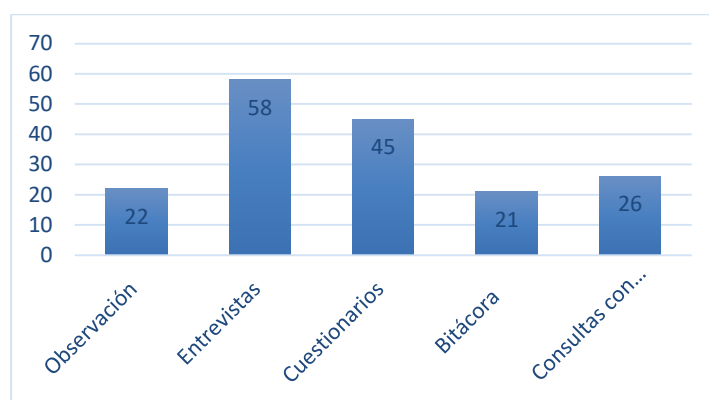
Cuestionario este método tiene la ventaja de proporcionar una amplia gama de información, siempre y cuando el cuestionario así lo favorezca. Además, no requiere involucrar a muchas personas para reunir la información, ya que una vez que se ha diseñado el cuestionario, sólo debe ser distribuido y recolectado.

Grupo de expertos se reúne a los supervisores con un amplio conocimiento del

puesto en cuestión, quienes proporcionan la información sobre el puesto que se está analizando. Es un buen método para recolectar datos porque retoma la experiencia, pericia y expectativas del puesto; sin embargo, “puede pasar por alto las percepciones de los propios trabajadores sobre lo que realmente hacen en su trabajo” (Flores Villalpando, 2014, Pág. 38 al 40).

Figura 16

Métodos utilizados para el análisis de cargos (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

5. Subsistema de Evaluación del Desempeño en Panamá

5.1 Técnica para evaluar el desempeño del Recurso Humano en Panamá

En la **Tabla 19**, al igual que en la **Figura 18** que lo complementa, se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre la técnica empleada para evaluar a los empleados de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Tabla 18

Técnicas de evaluación del desempeño (2022)

Técnica	Número de empresas	%
Observación	27	27
Incidentes críticos	15	15

Comparación por pares	15	15
Escala de calificaciones	28	28
Autoevaluación	19	19
Gestión por Objetivos	31	31
Evaluación 360°	42	42

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Cuarenta y dos (42) de las empresas bajo estudio utilizan la evaluación 360° para evaluar el desempeño de sus trabajadores. Este grupo de empresas viene a representar el cuarenta y dos por ciento (**42%**) del total, demostrando que a pesar de ser una técnica de uso más reciente y que requiere una mayor inversión de tiempo y dinero para su ejecución, resulta la de mayor empleo por las empresas bajo estudio.

En un segundo lugar, hay treinta y un (31) empresas, que representan el treinta y un por ciento (**31%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, que utilizan la técnica de gestión por objetivos.

En tercer lugar, se tiene que en veintiocho (28) empresas, que representan el veintiocho por ciento (**28%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, se utiliza la técnica de escala de calificaciones para evaluar el desempeño de sus trabajadores.

En un cuarto lugar se tiene que veintisiete (27) empresas o sea el veintisiete por ciento (**27%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá usan la técnica de observación para evaluar el desempeño de sus colaboradores.

En quinto lugar, se observa que diecinueve (19) empresas o sea el diecinueve por ciento (**19%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá recurren a la técnica de autoevaluación para la medición del desempeño de sus empleados.

Por último, se encontró quince (15) empresas, es decir el quince por ciento (**15%**) de la muestra, evalúan a sus empleados con la técnica de incidentes críticos o la de comparación por pares.

Cómo técnica de mayor aplicación al evaluar el desempeño de los colaboradores, en la investigación realizada, sobresale la evaluación 360° por ser una de las más completas, suministrando resultados muchos más acabados dado que se evalúa el desempeño del empleado desde varias fuentes: los clientes, el jefe inmediato, los compañeros de trabajo y el propio trabajador.

Tal y como indica Villar, la evaluación 360°, es integral y devela con mayor precisión las fortalezas y debilidades del empleado. Así lo expresa el referido autor:

La evaluación integral (feedback 360°). La evaluación integral es una de las herramientas más utilizadas por las empresas. Consiste en que el empleado es evaluado por todas las personas que tienen una interacción directa con él (clientes, supervisor, compañeros, etc.). Cada uno de los involucrados entrega datos de las fortalezas y debilidades del individuo; con toda esta información recopilada se procede a evaluar, para posteriormente retroalimentar al empleado y diseñar políticas de corrección y de desarrollo de competencias. La importancia de este amplio espectro de valoraciones es resaltada por diversos estudios que sugieren que, como promedio, el jefe solamente observa entre un cinco y diez por ciento del trabajo total de su colaborador. Esta situación es más relevante en las organizaciones de configuración estructural orgánica, a las que se tiende en la actualidad, donde el supervisor puede tener entre ocho y doce subordinados.

Las ventajas del feedback 360° son, entre otras, que es posible reconocer las competencias que los empleados poseen en la actualidad y compararlas con las que necesita la empresa para lograr sus resultados organizacionales. La información recopilada es más fiable que los otros métodos, ya que los evaluadores trabajan directamente con la persona evaluada; es una herramienta más creíble, ya que la información obtenida proviene de múltiples fuentes y no de una persona en particular, el cual puede caer en juicios subjetivos; y la retroalimentación de compañeros y terceros puede impulsar el desarrollo personal del empleado (Villar, 2018, p. 189).

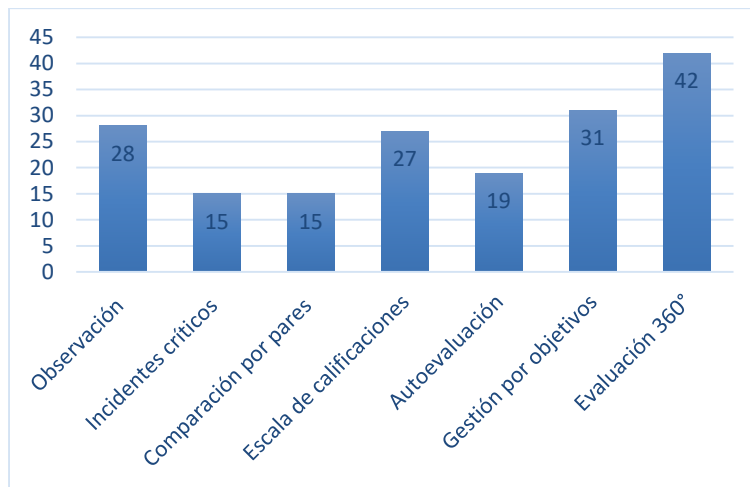
Gasalla (2015), en su libro **La dirección de personas**, nos dice que los primeros sistemas de evaluación del desempeño se basan, fundamentalmente, en la observación de los resultados siendo su objetivo fundamental la de llevar un control del rendimiento de las personas en sus puestos de trabajo.

En las encuestas realizadas a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito

de Panamá, los resultados demuestran que la técnica mayormente empleada después de la evaluación 360° es la observación, es decir que también dichas empresas optan por aplicar esta técnica para evaluar el desempeño de los colaboradores.

Figura 18

Técnicas de evaluación del desempeño (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

5.2. Responsable de la evaluación del desempeño

A partir de las respuestas a la pregunta 19 que dice “**¿Quién efectúa la evaluación del desempeño? 19.1 Supervisor inmediato __ 19.2 Subordinados __ 19.3 Colegas __ 19.4 Empleados __ 19.5 clientes__**” se hace la observación de que, las empresas que señalaron en la pregunta anterior que utilizan la evaluación 360° tuvieron que marcar en esta pregunta todas las opciones, pero se aprecia que no fue así en tanto que hay tres que sólo registraron veintiún (21) respuestas y otras treinta y cuatro (34) respuestas.

Si se analiza la **Tabla 20** y su correspondiente **Figura 19** se desprende de los datos reflejados que en un setenta y seis por ciento (**76%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá la evaluación del desempeño es aplicada o tiene como responsable de aplicación el supervisor inmediato.

Tabla 19

Responsable de la evaluación del desempeño (2022)

Responsable	Número de empresas	%
Supervisor inmediato	76	76
Subordinados	34	34
Colegas	21	21
Empleados	21	21
Clientes	21	21

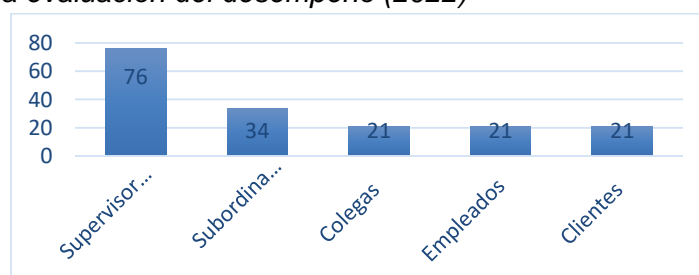
Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

La aplicación de la evaluación del desempeño por parte del supervisor inmediato es la premisa mayormente propugnada por los teóricos de la administración de recursos humanos. Sobre ese tema dice Chiavenato:

El jefe de línea asume la responsabilidad del desempeño de los miembros de su equipo y su evaluación. En ellas, el propio jefe o el supervisor evalúan el desempeño del personal con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y criterios para tal evaluación (Chiavenato, 2015, p. 211).

Figura 19

Responsable de la evaluación del desempeño (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

6. Subsistema de Planificación de Recursos Humanos en Panamá

Se consideró importante, al momento de determinar los datos a recabar de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, conocer si la empresa encuestada realiza una Planificación de los Recursos Humanos, en virtud de que fue el último subsistema en ser incorporado en el Sistema de administración de recursos humanos. Justamente, al iniciarse la Planificación de Recursos Humanos es que se modifica el nombre de la disciplina de Administración de Personal por administración de recursos humanos.

A continuación, se presenta la **Tabla 21** con los resultados encontrados sobre las empresas que aplican la Planificación de los Recursos Humanos, en la muestra objeto de esta investigación. Asimismo, se presentan los mismos hallazgos, en la **Figura N° 20**.

Tabla 20

Empresas con planificación de Recursos Humanos (2022)

Cuenta con Planificación de Recursos Humanos	Número de empresas	%
Si	98	98
No	2	2
Total	100	100

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

A partir de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá encuestadas se aprecian, y así lo evidencia la tabulación de los datos, que noventa y ocho (98) de éstas, las cuales representan el noventa y ocho por ciento (**98%**), realizan una Planificación de los Recursos Humanos.

El cuestionario aplicado en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá permite, además de ofrecer respuestas puntuales a diversas variables, reconfirmadas, a través de otras preguntas. Llama la atención en el caso de la pregunta 20

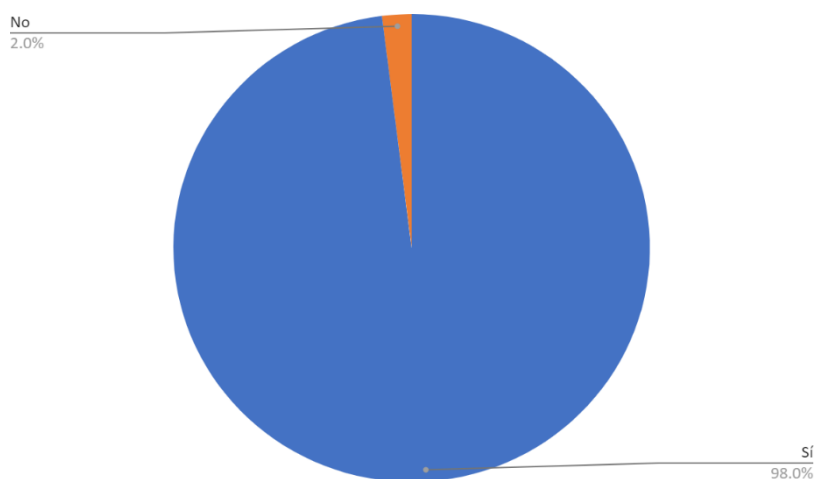
que dice “¿Realiza su empresa una Planificación de Recursos Humanos? que la respuesta afirmativa haya sido de noventa y ocho (98) de las cien (100) empresas que conforman la muestra, dado que en la pregunta 12 relativa a las actividades realizadas por la empresa sólo ochenta y dos (82) empresas marcaron la casilla de Planificación de Recursos Humanos. No tenemos una explicación para la diferencia de dieciséis (16) empresas. En este caso las respuestas debieron ser iguales para mostrar consistencia.

Gasalla, en su libro **La dirección de personas. Gestión por competencias**, se refiere a la función de la Planificación de Recursos Humanos así:

[...] todas las empresas deben recurrir a la planificación, con el objetivo de proporcionar a la organización una estructura lo suficientemente ajustada para afrontar los retos que plantee su entorno. La diferencia fundamental está relacionada con el punto de vista de esta planificación. La planificación de recursos humanos parte de un análisis de las funciones y competencias actuales de la organización (Gasalla, 2015, p. 58).

Figura 17

Empresas con planificación de Recursos Humanos (2022).



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

7. Subsistema de Capacitación y Desarrollo del Talento Humano en Panamá

Si una empresa realiza el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC), esto es un buen indicador para medir el grado o nivel de científicidad en la Administración de la

Capacitación como pieza fundamental para el mejoramiento o actualización de las competencias que requieren los empleados para el desempeño de su cargo, así como la determinación de la inversión a realizar en el crecimiento o desarrollo a futuro de los talentos humanos de que dispone la organización. Obviamente, es muy importante que el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se alimente, fundamentalmente, de los resultados de la evaluación del desempeño.

La pregunta N° 21 del cuestionario que permitió, una vez obtenida las informaciones tabuladas, los resultados que se presentan en la **Tabla N° 23**, muestra una imagen de los criterios o elementos que usan las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá para invertir en capacitación y desarrollo.

Tabla 21

Elementos para la determinación de necesidades de capacitación (2022)

Utiliza alguno de estos elementos para determinar las capacitaciones	Número de empresas	%
Diagnóstico de necesidades de capacitación	49	49
Resultados de evaluación del desempeño	67	67
Manual descriptivo de clases de cargos	62	62
Cambios de procedimientos de trabajo	31	31
Cambios de equipos o maquinarias	31	31

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

En la **Tabla 22** que es el resultado de la tabulación de las respuestas a la pregunta 21 suministradas por los responsables de Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se observan que sesenta y siete (67) de ellas utilizan los resultados de evaluación del desempeño como la base para determinar las actividades de capacitación necesarias. Este grupo de empresas vienen a representar el sesenta y siete por ciento (**67%**) del total de empresas bajo estudio.

En un segundo lugar se observa un grupo de sesenta y dos (62) empresas, que representan el sesenta y dos por ciento **(62%)** de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, que han indicado que el elemento que toman como base para determinar las capacitaciones es el manual descriptivo de clases de cargos.

Por otro lado, se encontró que cuarenta y nueve (49) empresas o sea el cuarenta y nueve por ciento **(49%)** de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá realizan un Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (encuestas) para determinar las acciones de capacitación que van a emprender.

Se pudo determinar que los elementos menos tomados en consideración para determinar la inversión en capacitación en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá son los cambios que van a realizar de procedimientos de trabajo o de maquinarias. En este caso sólo treinta y una (31) de las empresas bajo estudio indicó tomarlas en consideración.

A manera de conclusión de esta sección del análisis de resultados referidos al subsistema de capacitación y desarrollo se puede señalar que la evaluación del desempeño, resultó ser el elemento mayormente considerado, seguramente porque indica a la empresa las diferencias entre las habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes que debe demostrar tener el empleado al desempeñar su cargo y que, de hecho, sus evaluaciones detectaron que no posee. Estas debilidades son las que se deberán corregir a través de las capacitaciones.

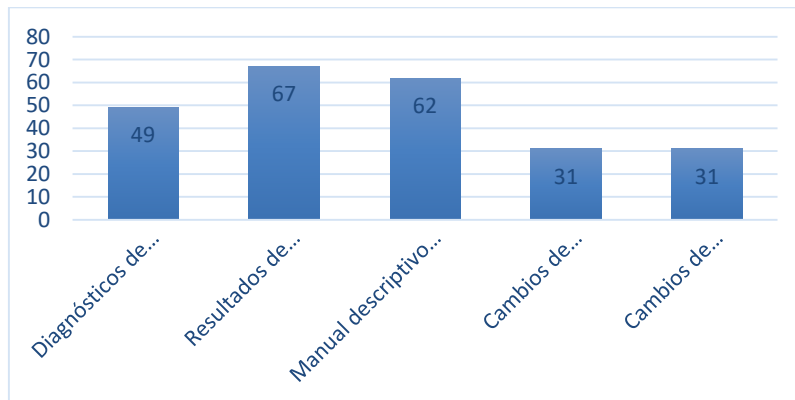
En el marco teórico de esta investigación se resalta que Miguel Augusto Baque Cantos y otros (2017), manifiestan no sólo la importancia de mantener un sistema de Gestión del Talento Humano sino de contar con planes de capacitación y realizar la evaluación del desempeño, que será guía de la anterior. Veamos lo planteado por el autor:

Es necesario que todo cuanto está plasmado en el modelo de gestión de talento humano se lo ponga en consideración y se aplique para poder dar una valoración a las diferentes áreas de trabajo, como también trabajar con planes de capacitación según sea la necesidad de cada área y realizar la evaluación de desempeño de las personas y así

saber si están cumpliendo con lo previsto en cuanto a metas y objetivos trazados de forma anual (Baque et al., 2017, p. 11).

Figura 18

Elementos para la determinación de necesidades de capacitación (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

8. Subsistema de Comportamiento Organizacional en Panamá

Tal y como han coincidido los diferentes teóricos de la administración de recursos humanos y, especialmente, los del Comportamiento Organizacional, esta especialidad se dedica al estudio de las formas en que se conducen los individuos y los grupos dentro de las organizaciones de trabajo y cómo influye en ello la estructura organizacional (Robbins y Judge, 2009); (Newstrom, 2011); (Bazán de Franco, 2009); (Maldonado, 2017); (Aira, 2016); (Arteaga Coello, 2016); (Alles, 2008).

Todos los autores mencionados líneas arriba hacen hincapié en la necesidad de mantener estructuras flexibles; estar pendientes de los intereses y necesidades del personal; de mantener un clima laboral satisfactorio; de identificar los factores que motivan a cada individuo e implementar políticas de motivación continua; así como contratar líderes que puedan guiar a los grupos hacia el alcance de sus metas.

Dada la importancia de todas las variables mencionadas líneas arriba se consideró muy importante conocer si en las cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se ponen en práctica algunas políticas que atiendan aspectos relativos al Subsistema de Comportamiento Organizacional.

En la **Tabla 23**, al igual que en la **Figura 22** que lo complementa, se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre la existencia o no de incentivos, premios y reconocimientos para beneficio de los trabajadores en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Tabla 22

Existencia de programas de incentivos y reconocimientos (2022)

Cuenta la empresa con programas de incentivos, premios y reconocimientos	Número de empresas	%
Sí	88	88
No	12	12
Total	100	100

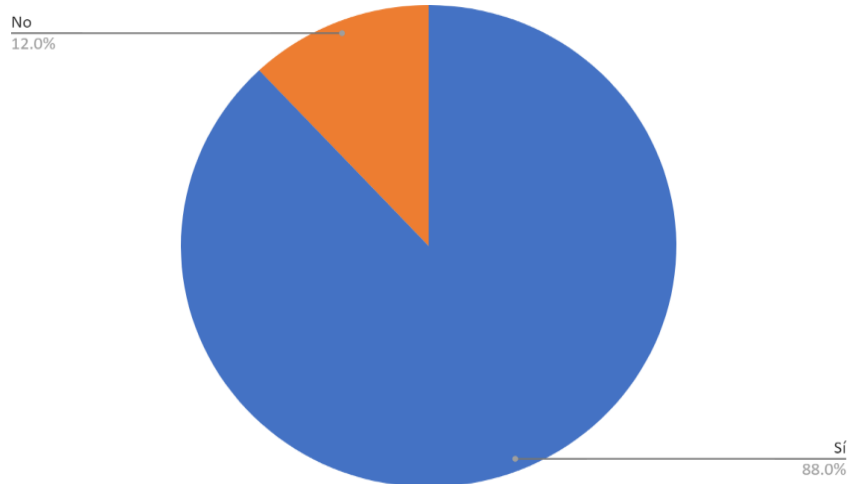
Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Se logró identificar que ochenta y ocho (88) empresas cuentan con programas de incentivos, premios, y reconocimientos lo que significa un ochenta y ocho por ciento (**88%**) del total de empresas bajo estudio.

Lo anterior permite deducir que la gran mayoría de este tipo de empresas reconocen el esfuerzo y la energía con que los trabajadores se dedican con profesionalismo a hacer la diferencia en sus organizaciones, ofreciendo un desempeño que lleva a sus empresas a alcanzar niveles de productividad que las hace más competitivas.

Figura 19

Existencia de programas de incentivos y reconocimientos (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

9. Subsistencia de Administración de las Remuneraciones en Panamá

Se consideró, muy importante, identificar, mediante dos preguntas con respuestas cerradas, cuál era la situación del Subsistema de Administración de la Remuneraciones en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, como una variable importante para determinar el grado de avance de la administración de recursos humanos en las mismas.

La pregunta veintitrés (23) busca identificar si la empresa cuenta con una escala salarial y la veinticuatro (24) conocer cuál es el método que se emplea por este grupo de empresas para determinar los salarios.

9.1 Escala salarial

Si una empresa cuenta con una escala salarial ésta le permite ubicar el salario de cada trabajador según el cargo que desempeña en la organización. Los cargos, a su vez, son valorados o evaluados en consideración a diversos factores que son nivel de

supervisión que recibe, dificultad de las tareas o responsabilidades, grado de exposición a riesgos, complejidad de la unidad donde está ubicado el cargo, competencias de: educación, experiencia, conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes exigidas para el desempeño del cargo.

En la **Tabla 24**, al igual que en la **Figura 23** que lo complementa, se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre si las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá seleccionadas para esta investigación tienen o no una escala salarial.

Tabla 23

Número de grandes empresas privadas de servicios del distrito de panamá que cuentan con una escala salarial

Cuenta con escala salarial	Número de empresas	%
Sí	92	92
No	8	8
Total	100	100

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

De la **Tabla 24** se deduce, con claridad, que un amplio número de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá utilizan una escala salarial. Se trata de noventa y dos (92) empresas, es decir el noventa y dos por ciento (**92%**) del grupo estudiado.

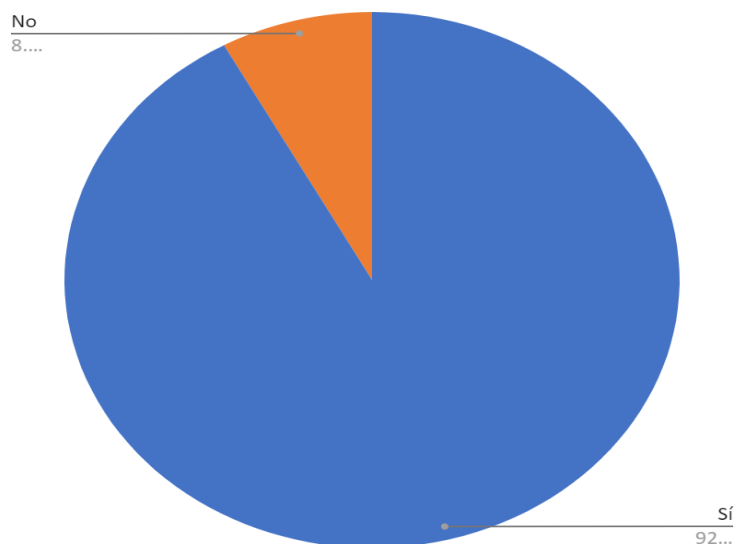
Para el Subsistema de Administración de las Remuneraciones tener una escala salarial denota un avance importante en la Administración científica de los Recursos Humanos porque implica que los salarios no se determinan arbitrariamente sino de manera científica.

Es por ello por lo que Arciniegas (2018) hace énfasis en que la escala salarial se debe estructurar en base a los contenidos de los trabajos que se realizan en la empresa. Veamos lo expresado por el autor:

El salario se determina de acuerdo con una escala de la empresa y constituye todo lo referente a lo que el empleado recibe, ya sea directa o indirectamente, como consecuencia del trabajo que este desarrolla en la organización. La suma del salario directo y el salario indirecto constituyen la remuneración (Arciniegas, 2018, p. 112).

Figura 20

Existencia de escala salarial (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

9.2 Método para determinar los salarios

El que la empresa cuente con un método para fijar o determinar sus salarios es otro indicador de que la empresa anda en el recorrido científico de la Administración de las Remuneraciones.

Es muy importante que la empresa no especule en lo referente al valor que asignen a sus puestos de trabajo porque de ello dependerá el poder atraer, incentivar y retener a los mejores talentos humanos disponibles en el mercado.

En la **Tabla 25**, al igual que en la **Figura 24** que lo complementa, se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre los métodos para determinar los salarios de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Tabla 24 Métodos para la determinación de salarios (2022)

Métodos	Número de empresas	%
Encuesta salarial	30	30
Sistema de puntos	15	15
Método de comparación de factores	23	23
Método de jerarquización	53	53

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Cincuenta y tres (53) de las empresas grandes empresas encuestadas indican que utilizan el método de jerarquización siendo estas un cincuenta y tres por ciento (**53%**) del total de empresas analizadas.

En un segundo lugar, se observó un grupo de treinta (30) empresas que indicaron emplear las encuestas salariales para determinar los salarios. Estas representan el treinta por ciento (**30%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

En tercer lugar, se tiene un grupo de veintitrés (23) empresas, o sea veintitrés por ciento (**23%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que señalaron que emplean el método de comparación de factores para fijar los salarios.

Por último, se encontró que quince (15) empresas, es decir quince por ciento (**15%**) de la muestra de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, utilizan el sistema de puntos para la fijación de salarios.

Los resultados de las encuestas aplicadas a los responsables de Recursos Humanos de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá determinan que los salarios se fijan, en la mayoría de los casos, mediante el método de jerarquización. Es la respuesta dada por cincuenta y tres por ciento (**53%**) de las empresas.

Al respecto del método de jerarquización indican diversos autores compendiados en el marco teórico, conceptual o de referencia, de esta investigación lo siguiente: “Jerarquía: La existencia de superiores y subordinados obliga a la definición clara y precisade una línea jerárquica de mando con el objeto deservir como canal de transmisión de las órdenes, e

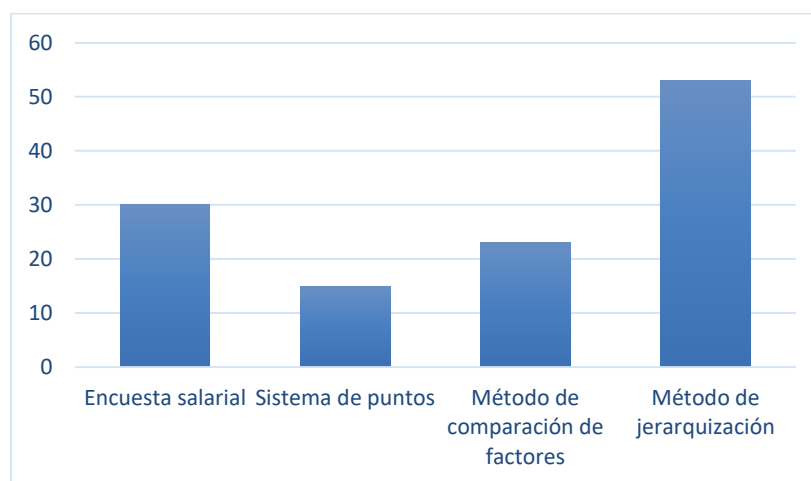
identificar quién las da y quién debe cumplirlas” (Tarango, 2014, p. 7).

d) Establecimiento de una norma de valoración: para realizar la valoración de los puestos de trabajo debe partirse de un método de valoración adecuado que se adapte adecuadamente a la dinámica interna de cada empresa. En la práctica, el método más empleado es el de puntos por factor, pues ofrece resultados confiables y es de fácil uso y comprensión por los empleados de la empresa (Arciniegas, 2018, p. 119).

El método de jerarquización consiste en evaluaciones comparativas de individuos o de equipos basadas en factores definidos con antelación. El resultado es un ranking en el que cada persona o equipo ocupa el lugar que le corresponde según el puntaje obtenido (Louffat, (2017, p. 100).

Figura 21

Métodos para la determinación de salarios (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

10. Subsistema de Normas y Relaciones Laborales en Panamá

10.1. Existencia de un sindicato

Desde el surgimiento de los primeros sindicatos en el mundo se vio la figura de estos como una forma en que los entes más débiles en la empresa, es decir los trabajadores, luchaban a través de estas agrupaciones para unificar fuerzas y adquirir conquistas:

mejores salarios, mayor estabilidad, mejor higiene y seguridad en el empleo, disminución de la jornada de trabajo, las vacaciones, el fuero de maternidad y otros.

La presencia de un sindicato en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá es una variable que indica el grado de avance en el respeto de las empresas por las normas y las relaciones laborales establecidas en la Constitución Política de la República de Panamá como norma máxima y en sus derivados: Código de Trabajo, Código Administrativo, Reglamento Interno de Personal y otros reglamentos.

En la **Tabla 26** al igual que en la **Figura 25** que lo complementa se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre la existencia o no de los sindicatos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Tabla 25

Presencia sindical en grandes empresas privadas (2022)

Tiene su empresa sindicato	Número de empresas	%
Sí	84	84
No	16	16
Total	100	100

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

A partir de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá encuestadas se aprecian, y así lo evidencia la tabulación de los datos, que ochenta y cuatro (84) de estas empresas, que representan el ochenta y cuatro por ciento (**84%**) cuentan con sindicatos y dieciséis y seis (16) que significan un dieciséis por ciento (**16%**) no tienen presencia de sindicatos.

Cebrián, en su libro denominado **Los Sindicatos**, analiza la importancia de estas organizaciones en el medio de trabajo:

Los sindicatos están constituidos por los trabajadores con objeto de influir en los salarios, en el nivel de ocupación de las empresas y en las condiciones de trabajo de las industrias o, incluso, quizá de la economía en su conjunto.

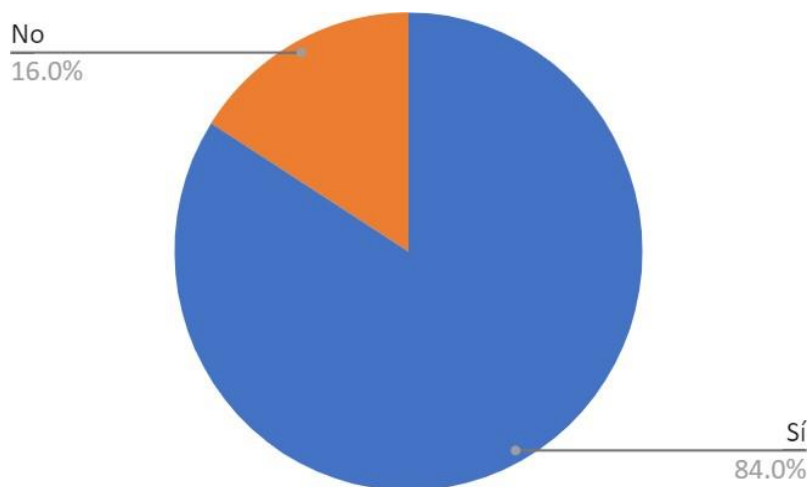
El origen de los sindicatos y cómo ha evolucionado el papel que tienen en las relaciones laborales serán los temas que desarrollaremos en primer lugar

Las organizaciones sindicales ejercían su acción esencialmente en la consecución del mantenimiento o la ampliación de las relaciones de ocupación, en la obtención de mejoras salariales y de prestaciones sociales para sus asociados, y también en la mejora de sus condiciones de trabajo en general.

Como resultado de la interacción de las organizaciones sindicales en el mundo laboral, se adoptan acuerdos relativos a varios aspectos, como por ejemplo la duración de la jornada de trabajo, los salarios mínimos, las prestaciones sociales que amparen a los trabajadores ante cualquier eventualidad o la salud laboral (Cebrián, 2015, pp. 12-18).

Figura 22

Presencia sindical en grandes empresas privadas (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

10.2. Realización de convenciones colectivas

Las convenciones colectivas de trabajo son formas más avanzadas de contratos laborales porque se pactan condiciones y acuerdos entre una o más empresas de una misma rama con uno o más sindicatos o federaciones sindicales. En Panamá, por ejemplo, son comunes las convenciones colectivas de trabajo en el sector de la construcción.

La convención colectiva de trabajo toma en cuenta varias características, entre las que se encuentran las siguientes: solemnidad, es onerosa, no pueden pactarse condiciones de

trabajo inferiores a las pactadas en los contratos de trabajos vigentes.

Aquellas empresas que se rigen, en sus relaciones laborales, por convenciones colectivas ofrece también una indicación del grado de madurez que han logrado en sus relaciones laborales con los empleados y, en consecuencia, en su Subsistema de Normas y Relaciones Laborales.

La pregunta 26 del cuestionario aplicado a las cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, se planteó de la siguiente manera: “¿De existir sindicato, se realizan convenciones colectivas?” En virtud de que solamente ochenta y cuatro (84) de las cien (100) empresas indicó que tiene un sindicato, tocaba que sólo la contestaran este subgrupo de ochenta y cuatro (84) empresas.

Del grupo de ochenta y cuatro (84) empresas que tienen sindicatos se muestra, en la **Tabla 27** y en la **Figura 26**, que sesenta y tres (63) de éstas tienen pactadas convecciones colectivas, en tanto que el resto, es decir veintiún (21) empresas de las que cuentan con sindicatos no han llegado al nivel de desarrollo de haber pactado convenciones colectivas.

Tabla 26

Existencia de convenciones colectivas (2022)

De existir sindicato, se realizan convenciones colectivas	Número de empresas	%
Si	63	75
No	21	25
Total	100	100

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

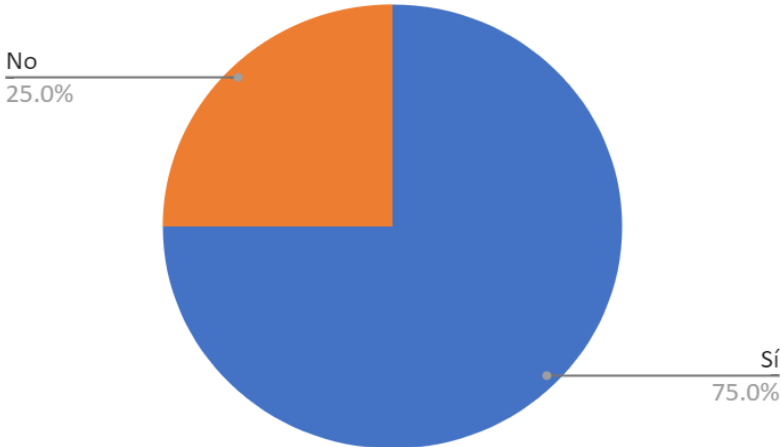
Por los porcentajes dados se puede ver que se procuran convenciones colectivas en sesenta y tres por ciento (**63%**) de las ochenta y cuatro (84) empresas que tienen sindicato, lo cual concuerda con el total la información obtenida en la pregunta anterior.

Cebrián (2015), en su obra *Los sindicatos*, analiza el papel de las convenciones colectivas como mecanismos orientados a acordar condiciones de trabajo entre los empleadores y las

organizaciones sindicales, procurando establecer escenarios más equitativos para ambas partes mediante procesos de negociación formal entre la empresa y los trabajadores. Al respecto, el autor señala que:

Se puede afirmar que, en un proceso de negociación colectiva, un sindicato posee poder de negociación cuando logra que el empresario o sus representantes acepten sus condiciones. De manera análoga, la empresa tiene poder de negociación cuando consigue que el sindicato y los trabajadores acepten las suyas. La aceptación de las condiciones sindicales por parte de la empresa dependerá, en gran medida, de los costos que pueda implicar la ausencia de un acuerdo, así como de las consecuencias derivadas de la firma del mismo. Asimismo, los resultados de la negociación pueden dar lugar a contratos de trabajo que especifiquen las contingencias bajo las cuales se han alcanzado los acuerdos. Cuando los procesos de revisión se realizan mediante negociaciones formales, pueden generarse actitudes poco flexibles por parte de la oferta. Además, existe la posibilidad de que las partes no logren consensos y adopten posiciones sancionadoras con el fin de presionar a la contraparte para que acepte sus propuestas. Por ello, la negociación colectiva puede implicar elevados costos de transacción y, en consecuencia, fracasar. En cualquier caso, este tipo de negociación se encuentra condicionada por el clima social y el contexto económico en el que se desarrolla (Cebrián, 2015, pp. 4, 49).

Figura 23



Existencia de convenciones colectivas (2022)

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

10.3. Disponen de Reglamento Interno

El reglamento interno en una empresa es una exigencia del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral (MITRADEL) para las empresas de 10 o más empleados. Por lo tanto, es importante conocer si las grandes empresas privadas de servicios están cumpliendo con este requisito dado que para poder haber participado en esta investigación debían tener mil (1000) o más empleados y, en consecuencia, se espera que todas cuenten con este instrumento para su sana administración de recursos humanos.

El cumplimiento de esta norma es otra señal de la seriedad y grado de avance alcanzado por las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá en su Subsistema de Normas y Relaciones Laborales.

En la **Tabla 28**, al igual que en la **Figura 27** que lo complementa, se presenta la tabulación de los resultados encontrados sobre la existencia o no del reglamento interno, en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

Tabla 27

Existencia de reglamento interno aprobado (2022)

Cuentan con un Reglamento Interno aprobado por el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral	Número de empresas	%
Sí	98	98
No	2	2
Total	96	100

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

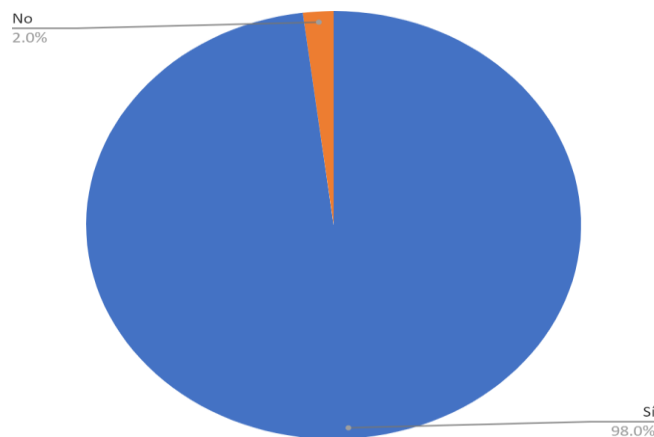
El resultado de la tabulación de las respuestas a la pregunta 28 suministradas por los responsables de Recursos Humanos de la muestra de cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá permiten observar que noventa y ocho (98) empresas cuentan con un reglamento interno. Este grupo de empresas viene a representar noventa y ocho por ciento (**98%**) del total de empresas estudiadas.

En un segundo lugar, hay solo dos (2) empresas, es decir el dos por ciento (**2%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, que no cuentan con un reglamento interno aprobado por el Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral.

Como lo enuncia Alles, en su libro **La marca Recursos Humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización**, las organizaciones deben estar compuestas por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyan a alcanzar los objetivos organizacionales, y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización, desde el número 1 hasta el último nivel de la estructura.

Figura 24

Existencia de reglamento interno aprobado (2022)



Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

E. Taxonomía De Las Grandes Empresas Privadas De Servicios Del Distrito De Panamá, Según El Nivel De Desarrollo Del Sistema De administración de recursos humanos

1. Empresas del Nivel A

A continuación, se presenta, en la **Tabla 29 y 30**, la categorización o taxonomía elaborada, una vez concluido el análisis de resultados de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, sobre el nivel de desarrollo alcanzado en su Sistema de administración de recursos humanos y en cada uno de los Subsistemas que lo componen. En la categoría que se determina **A** se clasifican las empresas que han logrado mayores

niveles de desarrollo a lo interno de cada uno de los ocho (8) Subsistemas de administración de recursos humanos.

Tabla 28

Taxonomía según el nivel de desarrollo del sistema de Recursos Humanos. Nivel A (2022)

SUBSISTEMA/VARIABLE	Número de empresas	%
1. Reclutamiento y Selección		
1.1. Realiza su reclutamiento por internet	65	65
1.2. Realiza entrevistas de selección	64	64
. Emplea entrevista estructurada	48	48
2. Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos		
2.1. Cuenta con un manual descriptivo de clases de cargos	98	98
3. Evaluación del Desempeño		
3.1. Evaluación del desempeño mediante la técnica de evaluación 360°	42	42
4. Planificación de Recursos Humanos		
4.1. Realiza una Planificación de Recursos Humanos	98	98
5. Capacitación y Desarrollo		
5.1. Determina sus capacitaciones en función de los resultados de la evaluación del desempeño	67	67
5.2. El manual Descriptivo de Clases de Cargos es la guía para la Capacitación	62	62
6. Comportamiento Organizacional		
6.1. Tiene programas de incentivos, premios y remuneraciones	88	88
7. Administración de las Remuneraciones		
7.1. Tiene una escala salarial	92	92
8. Normas y Relaciones Laborales		
8.1. Cuenta con un sindicato	84	84
8.2. Realiza convenciones colectivas	63	63

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

1.1 Subsistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos en Panamá

Las empresas del **nivel A** son aquellas que están en un sesenta y cinco por ciento **(65%)** de éstas haciendo su reclutamiento por internet y para la selección realizan, en un sesenta y cuatro por ciento **(64%)** de ellas, la entrevista y éstas a su vez son en un cuarenta y ocho por ciento **(48%)** estructuradas.

El acudir al internet para el reclutamiento representa el cambio de paradigma en el proceso de búsqueda de talento humano que requiere contar con una página web donde anunciarse y demostrar las virtudes o atractivos de la empresa. Este método ahorra tiempo, dinero y papelería a la empresa en la recepción, clasificación y análisis de las hojas de vida. Hay empresas de gran prestigio en Panamá que llevan muchos años haciendo su reclutamiento y parte de su selección por medio del internet, como es el caso de la Autoridad del Canal de Panamá.

Por otro lado, la entrevista estructurada garantiza mayor objetividad y equidad como herramienta de selección que la semiestructurada o mixta por lo que es una buena variable para medir el desarrollo o maduración del proceso de selección.

1.2 Subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos en Panamá

El sólo hecho de disponer de un Manual Descriptivo de Clases de Cargos en una empresa es más que suficiente para determinar que el nivel del avance de este subsistema es el óptimo. Se tiene que un noventa y ocho por ciento **(98%)** de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá tiene este instrumento de trabajo fundamental en el Sistema de administración de recursos humanos. Esta es otra variable que caracteriza a las empresas que están en el **nivel A** de la taxonomía.

1.3. Subsistema de Evaluación del Desempeño en Panamá

El método de evaluación del desempeño más completo e integral es el denominado 360°. Aquellas cuarenta y dos (42) empresas que utilizan este método para sus evaluaciones del desempeño llevan a inducir que invierten recursos humanos, materiales y financieros para medir los resultados de sus trabajadores a partir de la mirada de sus jefes inmediatos, pero también se toma en consideración, para lo mismo, a sus compañeros de trabajo, a sus

clientes y al propio empleado. Debido a lo expuesto es que esta característica también se consideró importante para ser ubicada en la taxonomía de las empresas de **nivel A** en cuanto a su nivel de desarrollo de su Sistema de administración de recursos humanos.

1.4. Subsistema de Planificación de Recursos Humanos en Panamá

Aquí se tiene una sola variable para determinar si la empresa es de **nivel A** en lo que respecta a este subsistema y es que debe realizar la Planificación de Recursos Humanos. Un noventa y ocho por ciento (**98%**) de las empresas lo tienen.

1.5. Subsistema de Capacitación y Desarrollo en Panamá

En el **nivel A** en el desarrollo del Subsistema de Capacitación y Desarrollo se ponderó en un alto nivel a las empresas que determinan su inversión en capacitación y desarrollo en atención a los resultados de la evaluación del desempeño y que el marco de referencia es la guía de requisitos mínimos o las competencias que determina el perfil de cada cargo en el Manual Descriptivo de Clases de Cargos. Entre el sesenta y dos y el sesenta y siete por ciento (**62-67%**) de las empresas que tienen estas variables están en el **nivel A**.

1.6. Subsistema de Comportamiento Organizacional en Panamá

Aquellas ochenta y ocho (88) empresas que cuentan con programas de incentivos, premios y reconocimientos como factores de motivación de sus trabajadores corresponden a las de **nivel A** de la taxonomía porque han alcanzado un mayor nivel de avance en el Sistema de Comportamiento Organizacional.

1.7. Subsistema de Administración de las Remuneraciones en Panamá

Para la ponderación del nivel de avance del Subsistema de Administración de las Remuneraciones se tomó en consideración que la empresa contara con una escala salarial. En la categoría de desarrollo del **nivel A** se colocaron las empresas que cuentan con esta herramienta que permita fijar los salarios al margen de arbitrariedades o favoritismos.

1.8. Subsistema de Normas y Relaciones Laborales en Panamá

Hay dos (2) variables del Subsistema de Normas y Relaciones Laborales que se tomaron en cuenta para clasificar a las empresas dentro del **nivel de desarrollo A** de la

Taxonomía. En primer lugar, se consideró como sumamente importante que la empresa haya aceptado los sindicatos ubicados en su empresa, lo que demuestra que es respetuosa de las normas laborales y que no teme o socava la formación de sindicatos. De allí que las ochenta (84) empresas que contestaron que cuentan con un sindicato fueron colocadas en la **categoría A**.

En un segundo lugar, se tomó en cuenta que, teniendo un sindicato, esas ochenta y cuatro (84) empresas tuviesen convenios colectivos, como un buen indicador de una sana administración de recursos humanos. Hay sesenta y tres (63) de las ochenta y cuatro (84) empresas con sindicato que tienen convenios colectivos de trabajo. Esta variable también se consideró importante para colocar las empresas en la **categoría A**.

2. Empresas del Nivel B

Seguidamente, se explica el **nivel B** de la taxonomía de grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá. Aquí se ubican las empresas que no han logrado aún los mejores avances en cuanto a todos sus subsistemas de Administración de Recursos. Esto implica que tienen aún aspectos que deben ir perfeccionando para alcanzar los niveles óptimos.

Tabla 29

Taxonomía según el nivel de desarrollo del sistema de Recursos Humanos. Nivel B (2022)

SUBSISTEMA/VARIABLE	N° de empresas	%
1.Reclutamiento y Selección		
1.1. Usa como fuente de reclutamiento las asociaciones de profesionales	52	52
	56	56
1.2. La técnica de selección es el Currículum Vitae	33	33
3 La entrevista de empleo es mixta		
2.Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos		
2.1 No cuenta con un Manual descriptivo de clases de cargos	2	2
3.Evaluación del Desempeño		
3.1 La técnica evaluación del desempeño es la Gestión por Objetivos	31	31
4.Planificación de Recursos Humanos		
4.1 No realiza una Planificación de Recursos Humanos	2	2
Viene de tabla 30		
SUBSISTEMA/VARIABLE	N° de empresas	%
5.Capacitación y Desarrollo		
1 Determina las capacitaciones por los cambios de procedimientos	31	31
5.2 Determina las capacidades por los cambios de equipo y maquinaria	31	31
6.Comportamiento Organizacional		
6.1 No tiene programas de incentivos, premios y reconocimientos	12	12
7. Administración de las Remuneraciones		
7.1 No tiene una escala salarial	8	8
8.Normas y Relaciones Laborales		
8.1 No cuenta con un sindicato	16	16

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

2.1. Subsistema de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos en Panamá

En un **nivel B** en cuanto a nivel de avance en su Subsistema de Reclutamiento y Selección se tiene a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que usan como fuente para su reclutamiento a las asociaciones de profesionales. Así respondieron cincuenta y dos por ciento (**52%**) de estas empresas.

El segundo criterio para incorporar las empresas en el **nivel B** de la taxonomía es que emplean como criterio de selección el currículum vitae u hoja de vida. Esta técnica es aún utilizada por el cincuenta y seis por ciento (**56%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá a pesar de que resulta más lenta y onerosa tanto para la empresa como para el aspirante porque requiere de manejo físico en lugar de digital.

Finalmente, la tercera variable a utilizar para determinar si las empresas caen en el nivel A o B del Subsistema de Reclutamiento y Selección fue la entrevista. Treinta y tres por ciento (**33%**) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá utilizan la entrevista mixta como técnica de selección y fueron clasificadas en el **nivel B** de avance de la taxonomía.

2.2. Subsistema de Análisis, clasificación y Descripción de Cargos en Panamá

Se encontró que dos (2) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá no cuentan con un Manual Descriptivo de Clases de Cargos que es la piedra angular no solo del Subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos sino del Sistema de administración de recursos humanos. Estas dos (2) empresas que no disponen de esta herramienta de trabajo corresponden a la categoría o **nivel B** de avance en su Subsistema de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos.

2.3 Subsistema de Evaluación del Desempeño en Panamá

Aquellas grandes empresas privadas de servicio del Distrito de Panamá que no usan la evaluación 360° se colocaron en el **nivel B** de la taxonomía. Se trata de treinta y un (31) empresas que usan la técnica de evaluación por objetivos que se ubicaron en el **nivel B** porque es un método de evaluación que no es integral.

2.4. Subsistema de Planificación de Recursos Humanos en Panamá

Al igual que lo encontrado con el caso del Manual Descriptivo de Clases de Cargos, se detectaron dos (2) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que informaron no realizar una Planificación de Recursos Humanos por lo que se ubicaron en **el nivel B** de la taxonomía.

2.5. Subsistema de Capacitación y Desarrollo en Panamá

Hay dos variables que guiaron la decisión de determinar la colocación de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá en el **nivel B** de avance en su subsistema de Capacitación y Desarrollo. Treinta y un (31) empresas informaron que basan sus capacitaciones en los cambios de procedimientos de trabajo. Se considera que, aunque es una capacitación importante no corresponde al nivel estratégico de la capacitación porque solo está dando respuesta a una situación muy puntual y a corto plazo.

En la misma proporción de treinta y un (31) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá se encontraron que éstas informan fundamentar sus capacitaciones en los cambios de equipo y maquinaria. Esto significa que si no hay cambios en las mismas no realizan capacitaciones lo que también las relega a una capacitación de tipo operativa y no estratégica.

2.6 Subsistema de Comportamiento Organizacional en Panamá

Por las respuestas aportadas en los cuestionarios se identificó que doce (12) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá no cuentan con programas de incentivos, premios y reconocimientos a sus trabajadores por lo que han sido consideradas en el **nivel B** de la taxonomía sobre el nivel de avance del Subsistema de Comportamiento Organizacional.

2.7 Subsistema de Administración de las Remuneraciones en Panamá

La ubicación de la empresa en el **nivel A** de avance de su Subsistema de Administración de las Remuneraciones de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá dependía de si esta tenía una escala salarial. Se encontró que ocho (8) de estas empresas no tienen una escala salarial para determinar el sueldo a pagar a sus trabajadores

por lo que se les colocó en la categoría o **nivel B** de la taxonomía.

2.8 Subsistema de Normas y Relaciones Laborales en Panamá

Las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá que no cuentan aún con un sindicato son dieciséis (16). Estas han sido colocadas en el **nivel o categoría B** de la taxonomía del nivel de avance del Subsistema de Normas y Relaciones Laborales.

F. Prueba del fundamento argumentativo

Al inicio de la obra “La administración de recursos humanos en Panamá” que culmina con este libro se formuló lo siguiente:

Postulado principal: Las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con un Sistema de administración de recursos humanos.

Por otro lado, la Postura Alternativa era: Las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá no cuentan con un Sistema de administración de recursos humanos.

Se ha considerado que diversas preguntas del cuestionario permiten afirmar que la hipótesis de trabajo se corrobora. A continuación, se presenta la **Tabla N° 31** donde se han organizado algunas respuestas del cuestionario que se han considerado claves para corroborar que: **“Las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con una Sistema de administración de recursos humanos”**.

Las preguntas seleccionadas para corroborar o refutar la hipótesis son aquellas que se refieren, no sólo a la existencia del Sistema de administración de recursos humanos sino como se ha observado, para determinar el nivel o grado de desarrollo que ha alcanzado.

En la **Tabla N°31** que se presenta a renglón seguido se han organizado las preguntas y respuestas que permiten la corroboración de la hipótesis de trabajo.

Tabla 30
Contraste del postulado principal (2022)

PREGUNTAS	Respuestas favorables	%	Respuestas desfavorables	%
11. La función de administración de recursos humanos en su empresa se encuentra a nivel de: 11.1. Línea 11.2. Staff	73	73	27	27
12. Actividades de administración de recursos humanos que se realizan en su empresa 12.1. Reclutamiento y Selección	83	83	17	17
12.2. Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos	86	86	14	14
Viene de tabla 31				
PREGUNTAS	Respuestas favorables	%	Respuestas desfavorables	%
12.3. Administración de las Remuneraciones	82	82	18	18
12.4. Evaluación del Desempeño	89	89	11	11
12.5. Normas y Relaciones Laborales	61	61	39	39
12.6. Planificación de Recursos Humanos	82	82	18	18
12.7. Capacitación y Desarrollo	79	79	21	21
12.8. Comportamiento Organizacional	81	81	19	19
17. ¿Cuenta con un Manual Descriptivo de Clases de Cargos?	98	98	2	2
20. ¿Realiza su empresa una Planificación de Recursos Humanos?	98	98	2	2
21. ¿Cuenta la empresa con programas de incentivos, premios y reconocimientos?	88	88	12	12
23. ¿Cuenta su empresa con una escala salarial?	92	92	8	8
Total de respuestas	1092		208	

Nota. Cuestionario aplicado por las autoras a las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá.

La primera pregunta seleccionada para la corroboración o refutación de la hipótesis se planteó así: **¿La función de administración de recursos humanos, en su empresa es: 11?1 Línea (funcional)___ 11.2 Staff (asesoría)___?**

Con las respuestas a la anterior pregunta se pudo determinar que setenta y tres (73) de las cien (100) empresas estudiadas tienen su función de administración de recursos humanos en línea lo que permite garantizar que tienen mando, jurisdicción, toma de decisiones y no están solamente limitadas a las recomendaciones que son propias del nivel asesor.

La segunda pregunta que alude directamente a la presencia del Sistema de administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios en el Distrito de Panamá fue planteada de esta manera: **N° 12 Actividades de administración de recursos humanos que se realizan en la empresa.** De la respuesta a esta pregunta se aprecia que, en un elevado número, las empresas indicaron realizar actividades en cada uno de los ocho subsistemas, siendo más elevado el número de empresas en el caso de evaluación del desempeño con ochenta y nueve (89) empresas, seguidas de Análisis, Clasificación y Descripción de Cargos con ochenta y seis (86) empresas de las cien (100) encuestadas.

El Subsistema que tiene menos número de respuestas es Normas y Relaciones Laborales que fue marcado por sesenta y una (61) empresas de las cien (100) bajo estudio.

La tercera pregunta seleccionada para corroborar la hipótesis es básica porque, como bien han dicho por diferentes teóricos de la administración de recursos humanos, esta es la clave para el buen desempeño de todo el Sistema de administración de recursos humanos. La formulación de la pregunta **N° 17 dice: ¿Cuenta con un manual Descriptivo de Clases de Cargos?** Se observó que noventa y ocho (98) de las cien (100) grandes empresas privadas de servicios cuentan con un Manual Descriptivo de Clases de Cargos lo que las coloca, inmediatamente, a la vanguardia y es condición sine qua non para contar con un alto nivel de desarrollo del Sistema de administración de recursos humanos.

Más adelante se tiene la pregunta **N° 20 ¿Realiza su empresa una Planificación de Recursos Humanos?** La respuesta afirmativa a esta pregunta se encontró en noventa

y ocho (98) grandes empresas privadas de servicios en el Distrito de Panamá.

Cómo ha sido señalado, en el análisis de los resultados, la Planificación de Recursos Humanos es fundamental para determinar no solo la existencia del Sistema de administración de recursos humanos sino su nivel de desarrollo, toda vez que este fue el último subsistema en ser incorporado en la administración de recursos humanos habiendo llevado, incluso, a la modificación del nombre de la disciplina.

La determinación de la existencia de un Subsistema de Comportamiento Organizacional robusto se pudo medir a través de la pregunta **N° 22 ¿Cuenta la empresa con programas de incentivos, premios y reconocimientos?** Se encontró que ochenta y ocho (88) de las cien (100) grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con estos programas en sus empresas con el propósito de mantener a su fuerza de trabajo motivada.

La última pregunta que nos permite corroborar la hipótesis de trabajo es aquella que permitió determinar si los salarios se asignan en forma arbitraria o con algún grado de cientificidad. La **pregunta N° 23** se presentó así: **¿Cuenta su empresa con una escala salarial?** A esta interrogante se recibieron noventa y ocho (98) respuestas afirmativas de parte de las cien (100) grandes empresas privadas de servicios en el Distrito de Panamá lo que permitió inducir que una abrumadora mayoría de estas empresas se rigen por una escala salarial para determinar la asignación de sueldos a sus trabajadores.

En la **Tabla 31** se han totalizado las respuestas a las preguntas clave que se colocaron en el cuestionario con miras a determinar la existencia o no de un Sistema de administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá. Las respuestas formuladas ascienden a mil noventa y dos (1092) en tanto que las desfavorables ascienden a doscientos ocho (208). Lo anterior implica que de mil trecientos (1300) respuestas el ochenta y cuatro (84%) son favorables lo que es un porcentaje que permite corroborar con amplitud la hipótesis de trabajo de que las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con un Sistema de administración de recursos humanos.

Conclusión

Las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá son aquellas que cuentan con más de mil (1000) trabajadores contratados. El sector que acumula más empresas dentro del grupo de grandes empresas privadas de servicios son los que se dedican a la rama de alimentación. A este grupo corresponden veintiún (21) de las cien (100) empresas que conforman la muestra de esta investigación. Se encontró que un veintiséis por ciento (26%) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá tienen 61 o más años de prestar servicios a la comunidad panameña. El perfil del responsable de la administración de recursos humanos en las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá corresponde en un cincuenta y dos por ciento (52%) a un varón; de los cuales un setenta por ciento (70%) está en edades de entre 31 a 50 años. Un cuarenta y seis por ciento (46%) es casado. Este responsable de Recursos Humanos lleva en un sesenta y dos por ciento (62%) de los casos entre 5 a 15 años laborando en su empresa; posee en un treinta y cinco por ciento (35%) una Maestría en administración de recursos humanos y su cargo lleva denominaciones, en un cuarenta y siete por ciento (47%) de los casos, de Vicepresidente, Gerente o Director de Recursos Humanos.

El setenta y tres por ciento (73%) de las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con la administración de recursos humanos como una función de línea lo que ha permitido a estas tomar decisiones y participar en la planificación estratégica de la empresa. Los resultados de la investigación realizada han permitido clasificar las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá, según el nivel de avance y desarrollo de sus Sistemas de administración de recursos humanos en una taxonomía de dos niveles: A y B. En el nivel A de la taxonomía se tienen altos niveles de desarrollo en cada uno de sus subsistemas. La gran empresa privada de servicios del Distrito de Panamá que ha alcanzado el nivel A de desarrollo en su Sistema de Recursos Humanos realiza una Planificación de Recursos Humanos, tiene un manual descriptivo de clases de cargos, realiza la evaluación del desempeño mediante la técnica 360°, dispone de una escala salarial, determina su inversión en capacitación en atención al perfil de los cargos y los resultados de la evaluación del desempeño. Asimismo, recluta su personal mediante internet y lo selecciona a través de la entrevista estructurada. Por otro lado, ha logrado conciliar con el sindicato, dispone de una convención colectiva y tiene programas de premios, incentivos y reconocimientos.

La gran empresa privada de servicios del Distrito de Panamá que corresponde al nivel B de la taxonomía de empresas, según el nivel de desarrollo de su Sistema de administración de recursos humanos, recluta mediante recomendaciones de otras empresas y selecciona de acuerdo con la entrevista mixta y con apoyo del currículum vitae. Estas empresas no realizan Planificación de Recursos Humanos, no tienen un Manual Descriptivo de Clases de Cargos y tampoco una escala salarial. Por otro lado, no cuentan con un programa de reconocimientos, premios e incentivos y la Capacitación y el Desarrollo se hace con base a los cambios de los procedimientos, máquinas y equipos de trabajo. Estas empresas no han facilitado el establecimiento de sindicatos y la evaluación del desempeño se hace en base a objetivos. El postulado principal que sostiene que las grandes empresas privadas de servicios del Distrito de Panamá cuentan con un Sistema de administración de recursos humanos se corroboró con un 84%.

Referências bibliográficas

- Abrego Almazán, D., Sánchez Tovar, Y., & Medina Quintero, J. M. (2017). Influencia de los sistemas de información en los resultados organizacionales. *Revista de Administración y Contabilidad*, 62, 1–14. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0186104216300432>
- Aira, M. R. (2016). Las instituciones y su incidencia en el comportamiento organizacional (5.^a ed.). *Revista Científica Electrónica de Ciencias Gerenciales*, (34), 99–111.
- Albarrán Francisco, J. M., & García Márquez, B. (2014). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Editex. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=5307889>
- Alles, M. A. (2008). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Editorial Granica. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=3225140>
- Alles, M. A. (2014). *La marca recursos humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización* (1.^a ed.). Editorial Granica. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=3224844>
- Alles, M. A. (2016). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3.^a ed., Vol. 1). Ediciones Granica. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/detail.action?docID=453660>
- Amador Sotomayor, A. (2016). administración de recursos humanos: *Su proceso organizacional*. Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://eprints.uanl.mx/13425/1/Alfonso%20Amador%20Sotomayor%20-%20Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos%20-%20Su%20proceso%20organizacional%202016.pdf>
- Amo Arturo, A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial E-Learning S. L.
- Arciniegas Ortiz, J. A. (2018). *Gestión del recurso humano en las organizaciones*. ECOE Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/122447>
- Armijos, F. B., Bermúdez B., A. I., & Mora S., N. V. (2019). Gestión de la administración de recursos humanos. *Universidad y Sociedad*, 11(4), 163–170. <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Arroyo Ángel, N. G. (2019). *Diagnóstico y diseño de seguimiento para la selección y retención de personal de un cliente de ISP consultorías* [Tesis de grado, Universidad Agustiniiana]. Repositorio Institucional. <http://repositorio.uniaustiniana.edu.co/bitstream/123456789/813/1/ArroyoAngel->

NelsonGustavo-2019.pdf

Ávila Rivera, J. C., Intriago Salazar, G. G., & Briones Pincay, J. C. (2018). *Diseño de procesos administrativos para la empresa Agrícola Komuna S.A.* [Tesis de grado, Universidad de Guayaquil]. Repositorio Institucional UG. <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/30768/1/TESIS%20AVILA-INTRIAGO-BRIONES.pdf>

Baque Cantos, M. A., Cañarte Quimis, L. T., Merino Murillo, J. L., & Cantos Figueroa, M. de L. (2017). *Análisis de la cultura organizacional en los departamentos de talento humano y financiero del G.A.D. de Jipijapa*. Saberes del Conocimiento.

Bazán de Franco, Y. (2009). *Análisis, clasificación y descripción de cargos*. Movimiento Editores.

Blandez Ricalde, M. de G. (2014). *Proceso administrativo*. Editorial Digital UNID. <https://play.google.com/books/reader?id=TYHDCwAAQBAJ>

Bolívar Cruz, A., Déniz, M. de la C., Fernández Monroy, M., García Almeida, D. J., & Batista Canino, R. M. (2014). *Economía y dirección de empresas*. Servicio de Publicaciones y Difusión Científica de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=3227378>

Cardozo, A. P. (2012). *Desarrollo humano en las organizaciones*. Temas Grupo Editorial. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=5487056>

Cebrián, I., & Moreno, G. (2015). *Los sindicatos*. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/57831>

Chiavenato, I. (2015). *administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.

Daul Asanza, A. C., & Ibarra Mora, P. del C. (2015). *Implementación de un departamento de recursos humanos en la empresa de transportes Tía S.A.* [Tesis de grado, Universidad del Pacífico].

De la Cruz Rubio, M. (2011). *Manual de gestión de la formación en la empresa*. Editorial CEP, S. L. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=3217080>

Del Castillo Triana, I. (2007). Impacto de los recursos humanos en el desarrollo competitivo del sector hotelero. *Economía y Desarrollo*, 127(2). <http://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/detail.action?docID=3174943>

Dessler, G. (2009). *administración de recursos humanos* (11.^a ed.). Pearson Educación. http://www.academia.edu/13314554/Administracion_de_recursos_humanos_11va_edicion

- Gary Dessler

Dessler, G. (2015). *administración de recursos humanos* (14.ª ed.). Pearson Educación.
http://www.academia.edu/13314554/Administracion_de_recursos_humanos_11va_edicion

- Gary Dessler

Díaz Rodríguez, M. C., & Martínez Aldana, C. A. (2006). *Propuesta para la creación del departamento de talento humano para la empresa M.R.G.E.U.* [Tesis de maestría, Universidad La Salle].
<http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/4244/T11.06%20D543p.pdf>

Dolan, S. L. (2007). *La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.* McGraw-Hill.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=3194829>

Fernández López, F. (2017). *Apoyo administrativo a la gestión de recursos humanos: UF0345.* Editorial Tutor Formación. <https://elibro.net/es/ereader/upanama/>

Flores Chávez, J. L., & Rodrigo Valdivia, S. V. (2018). *Desarrollo de un programa de capacitación para la mejora de competencias laborales* [Trabajo de titulación, Universidad Nacional de San Agustín]. <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/7288>

Flores Villalpando, R. (2014). *administración de recursos humanos.* Editorial Digital UNID.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/detail.action?docID=5307889>

García Martínez, M. (2013). *El desarrollo organizacional en las pequeñas empresas: Una propuesta de intervención interactiva* [Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México]. Repositorio Institucional UNAM.

García Molina, S. (2016). *Análisis de puestos de trabajo y selección del personal* [Trabajo de fin de grado, Universidad Miguel Hernández de Elche]. Repositorio Institucional UMH.
<https://dspace.umh.es/bitstream/11000/3077/1/TFG%20Garc%C3%ADa%20Molina%2C%20Sergio.pdf>

Gasalla, J. M. (2015). *La dirección de personas: Gestión por competencias.* Editorial UOC.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=5349911>

Giner Ribes, G., Perelló Marín, M. del R., & Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: Gestión de personas.* Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=5635044>

Hernández Pacheco, F. (2020). *Dirección de recursos humanos en bibliotecas y otras instituciones.* Universidad Nacional Autónoma de México.

Hernández Palma, H. G. (2011). *La gestión empresarial, un enfoque del siglo XX desde las teorías administrativa científica, funcional, burocrática y de relaciones humanas.* *Revista de*

Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma del Caribe, 9(1).
<https://publicaciones.uac.edu.co/index.php/recs/article/view/243>

Hernández Silva, F. E., & Martí Lahera, Y. (2016). Comportamiento organizacional: La gestión de los recursos y el capital humano. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED)*, 27(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132016000300004

Iranzo Enguídaos, M. (2017). *Análisis, descripción y valoración de puestos de trabajo en las organizaciones* [Trabajo de fin de máster, Universidad Pontificia Comillas]. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/24010/1/TFM000746.pdf>

Ivancevich, J. M. (2004). *administración de recursos humanos* (9.^a ed.). McGraw-Hill.

Jaime, M. (2018). *administración de recursos humanos*. Pearson.
https://issuu.com/martinoliva0/docs/administracion_de_recursos_humanos

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.^a ed.). McGraw-Hill.
https://www.soy502.com/sites/default/files/administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_14_edici_koontz.pdf

Lacalle, G. (2016). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Editex.

Lahera Forteza, J. (2008). *Normas laborales y contratos colectivos*. Editorial Reus.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=3229552>

Liquidano Rodríguez, M. del C. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano, sus competencias y la relación con las prácticas de administración de recursos humanos. *Tlamati*, (1), 145–178. <https://www.redalyc.org/html/395/39522007/>

López Cabrales, Á., Pasamar, S., & Valle Cabrera, R. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Editorial UOC.
<https://elibro.net/es/ereader/upanama/105592>

López Calvario, G. A., Mata Varela, M. de la C., Becerra Lois, F. A., & Cabrera Caballero, H. A. (2018). *Planificación de empresas*. Editorial Universo Sur.
<https://elibro.net/es/ereader/upanama/120837>

López Hernández, J. J. (2004). *La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad* [Tesis de maestría, Instituto Politécnico Nacional]. Repositorio Institucional IPN. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrce/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf>

Louffat, E. (2017). *Administración de equipos humanos*. Cengage Learning.
<https://elibro.net/es/ereader/upanama/>

- Maldonado, J. A. (2017). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*. https://issuu.com/jamzqt/docs/comportamiento_desarrollo_y_cambio
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencias: Principios y métodos*. Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE) de Chile. http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf
- Marulanda Velásquez, A. C. (2018). *Propuesta de aplicación de un sistema de gestión humana para una pyme del sector químico de Colombia* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12511/AdrianaCecilia_MarulandaVelasquez_2018.pdf
- Minzer, R., & Orozco, R. C. (2017). *Análisis estructural de la economía panameña: El mercado laboral*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41295/S1700217_es.pdf
- Molina Sabando, L. A., Briones Véliz, I. B., & Arteaga Coello, H. S. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 498–510.
- Mondragón Puerto, D. (2017). *Administración de empresas*. Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1195/Administraci%C3%B3n%20de%20Empresas.pdf>
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11.ª ed.). Pearson Educación. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/cc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>
- Newstrom, J. W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo* (14.ª ed.). McGraw-Hill. https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/11/Comportamiento_humano_en_el_trabajo.pdf
- Palomo, A. I. (2015). *UF1090 Dirección de recursos humanos en restauración* (6.0). Editorial Elearning S. L. <https://books.google.com.pa/books?id=JXzEsgEACAAJ>
- Pavia Sánchez, I. (2012). *Organización empresarial y de recursos humanos*. IC Editorial. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=3212210>
- Pérez Triguero, J., & Hernández Machín, O. (2016). La capacitación para el mejoramiento del desempeño profesional de los especialistas en gestión de los recursos humanos de las organizaciones empresariales. *Mendive. Revista de Educación*, 14(3). http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-76962016000300002

- Prieto, A., & Martínez, M. (2015). Sistemas de información en las organizaciones: Una alternativa para mejorar la productividad gerencial en las pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, 10(1). <https://www.redalyc.org/html/280/28010209/>
- Prieto Bejarano, P. G. (2013). *Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* [Tesis de maestría, Universidad de Medellín]. <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1187/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf>
- Quirós Tomás, F. J. (2015). *Análisis de las tendencias en gestión de los recursos humanos desde una perspectiva académica y empresarial* [Tesis doctoral, Universidad de Sevilla].
- Ramos Ramos, P. (2012). *Recursos humanos*. Editorial ICB. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=5809757>
- Ríos Calderón, C. A. (2005). *Proyecto de mejoramiento del departamento de recursos humanos en una empresa consultora y de ingeniería* [Tesis doctoral, Universidad de San Carlos de Guatemala]. http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1419_IN.pdf
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.^a ed.). Pearson Educación. https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-nodrm.pdf
- Robayo Castillo, C. Y. (2018). *Propuesta para la creación del departamento de talento humano en la empresa Produmetal* [Tesis de grado, Universidad Politécnica Salesiana]. <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/15207/1/UPS-QT12351.pdf>
- Rojas Reyes, R. R., & Vilchez Paz, S. B. (2018). *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús* [Tesis de maestría, Universidad Norbert Wiener]. <http://repositorio.uwiener.edu.pe/bitstream/handle/123456789/1712/MAESTRO%20-%20Rojas%20Reyes%2C%20Ruth%20Rosario.pdf>
- Román de Ríos, G. (1999). *Administración de los recursos humanos en Panamá con base en el Código Laboral panameño*. Editorial Universitaria "Carlos Manuel Gasteazoro".
- Sánchez González, J. J. (2007). *Estudio de la ciencia de la administración*. Miguel Ángel Porrúa. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upanamasp/reader.action?docID=4184805>
- Silva Robles, G. S., & Ruiz Pilamunga, M. N. (2018). *Desarrollo de políticas y procedimientos para la gestión del talento humano de INCAMEP S. A.* [Tesis de grado, Universidad de

Guayaquil].

<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/23000/7865/1/Desarrollo%20de%20pol%C3%ADticas%20y%20procedimientos.pdf>

Silva Vanegas, L. X., Duarte Zeledón, J. E., & Mendoza Silva, D. O. (2020). *Organización: Diseño organizacional* [Trabajo de graduación, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/12836/>

Sivatte, I., Olmos, R., Simón, C., & Martel, M. (2019). Economía y finanzas españolas. *Cuadernos de Información Económica*, (263). https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_CIE/263art03.pdf

Stoner, J. A., & Freeman, R. E. (1994). *Administración* (6.^a ed.). Pearson.

Tarango, J. P. (2014). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. Editex. <https://elibro.net/es/ereader/upanamas/43067>

Valle Cabrera, R., Pasamar Reyes, S., & López Cabrales, Á. (2018). *Fundamentos para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/ereader/upanamas/116893>

Velázquez Zaldivar, R., & Guzmán, M. de M. (2001). Modelos contemporáneos de gestión de recursos humanos. *Ciencias Holguín*, 7(3). <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/174>

Villar Vargas, M. F. (2018). *Movilizando a las personas y sus recursos humanos para el logro de resultados empresariales*. RIL Editores. <https://elibro.net/es/ereader/upanamas/105638>

Visconti Vaamonde, C. (2018). *UF0517 Organización empresarial y de recursos humanos*. Ideaspropias Editorial. https://issuu.com/ideaspropias/docs/uf0517_organizacion_empresarial_y_2

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas* (5.^a ed.). McGraw-Hill. <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>

Zambrano Laje, Y. Y. (2019). *Diseño del sistema de gestión de recursos humanos en la empresa LCR Productos y Servicios Cía. Ltda., ubicada al norte de la ciudad de Quito* [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica Israel]. <http://repositorio.uisrael.edu.ec/xmlui/handle/47000/1958>



Profesional con sólida formación académica nacional e internacional. Es Licenciada en Administración de Empresas por la Universidad de Northwood, con estudios de posgrado en Francia y doctorados en Educación y Ciencias Empresariales.

Ha ocupado cargos directivos en la Universidad de Panamá y en la CSS, y cuenta con más de cuatro décadas de experiencia como docente universitaria. Actualmente se desempeña como Directora de la Dirección Universidad-Empresa de la Universidad de Panamá.

Yolanda Bazán de Franco

Licenciada en Administración de Empresas y magíster en Administración con énfasis en Recursos Humanos. Cuenta con especializaciones en Docencia Superior y Alta Gerencia, y ha cursado el Doctorado en Ciencias Empresariales en la Universidad de Panamá.

Se desempeña como docente en el Ministerio de Educación desde 2013 y como profesora universitaria desde 2016, destacándose en gestión del talento humano e innovación educativa.

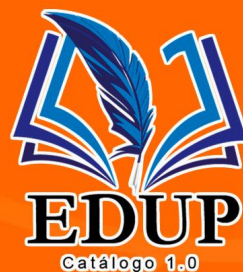


Verónica Tejedor Vergara

Docente e investigadora panameña, licenciada y magíster en Recursos Humanos por la Universidad de Panamá, donde cursa el Doctorado en Ciencias Empresariales. Posee una Maestría en Creación y Aceleración Empresarial de Next International Business School. Es profesora universitaria y autora de publicaciones académicas sobre teletrabajo, ética profesional y gestión del talento humano.



Adriana I. Murillo Murillo



Editorial Digital UP

<https://editorialdigital.up.ac.pa/index.php/edup>

ISBN: 978-9962-23-016-8



9 789962 230168