

# GENTE CLAVE

Revista Académica / Academic Journal

ISSN 2521-5795

E-ISSN 2644-3864



**VOLUMEN 4 NUMERO 2**  
**JULIO-DICIEMBRE**  
**2020**

# REVISTA ACADÉMICA ACADEMIC JORUNAL

---

CENTRO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

---

GENTE CLAVE

VOLÚMEN 4 NÚMERO 2 2020

ISSN 2521-5795

e-ISSN 2644-3864

Julio-Diciembre 2020



Dirección postal  
Av. Ricardo J. Alfaro. Tumba Muerto  
Universidad Latina de Panamá  
Apdo. postal 0823-00933 Panamá, República de Panamá  
Telf.: (507) 2308674  
Escribir en gente clave: [genteclave@ulatina.edu.pa](mailto:genteclave@ulatina.edu.pa)

---

Gente Clave Volumen 4, Nº 2 (Julio-Diciembre 2020)

---

© Derechos reservados 2020



Universidad  
**LATINA** de Panamá  
SUMMUM DESIDERIUM SAPIENTIA

## Revista académica del Centro de Estudios de Postgrado Gente Clave

*Publicación semestral*

*Volumen 4, Nº 2 (Julio-Diciembre 2020)*

ISSN 2521-5795

e-ISSN 2644-3864

### Autoridades Académicas

Dra. Mirna de Crespo

Rectora

Mgter. Rafael Vásquez

Decano del Centro de Estudios de Postgrado

Dra. Gianna Frassati

Editora

email: [giannafrassati@ulatina.edu.pa](mailto:giannafrassati@ulatina.edu.pa)

Asistente Editorial/Editorial Assistans

Ana Victoria Rivera

### Consejo Editorial

Dra. Elsa de Tirado

Universidad del Zulia, Venezuela

Dr. Luis Tirado

Universidad del Zulia, Venezuela

Dr. Ángel Acevedo

Universidad Santiago de Chile

Dr. Lisandro Labrador

Universidad Nacional Politécnica de la Fuerza Armada, Venezuela

Dr. Nerio Rmirez

Universidad Nacional Experimental Rafael Maria Baralt, Venezuela

Dra. Maricarmen Soto

Universidad Latina de Panamá

Mgter. Ángel López

Universidad Latina de Panamá

ISSN 2521-5795

E-ISSN 2644-3864

Revista Académica / Academic Journal. Gente Clave. Volumen 4 Numero 2 Año 2020

## Agradecimientos

El comité editorial agradece a las personas que han colaborado con esta publicación en calidad de revisores y árbitros, y a los autores que gentilmente enviaron sus trabajos.

Los colaboradores editoriales de este número son profesores e investigadores de la Universidad del Zulia, Universidad de Panamá, Universidad de Monterrey y Universidad especializada del Contador Público.

## Editorial

La Universidad Latina de Panamá, ha asumido con un gran compromiso el proceso de virtualización de la educación, las tecnologías de la información y comunicación son ahora la herramienta principal del docente para desempeñar su rol estratégico de enseñanza y formación de profesionales a los requerimientos de la sociedad.

La revista Gente Clave ha transitado un importante camino para seguir creciendo y fortaleciéndose en la búsqueda y divulgación del conocimiento científico desde los actores de la academia, este número que viene acompañado de un gran proceso de teletrabajo, nos afirma el compromiso de seguir ofreciendo un espacio para el desarrollo de capacidades

Este número está dedicado a los autores que bajo la realidad actual han dedicado tiempo y esfuerzo a la investigación para su divulgación.

*Dra. Gianna Frassati*  
*Editora*



# SITUACIÓN ACTUAL DE LAS BUENAS PRÁCTICAS DE FABRICACIÓN (BPF) EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA, COSMÉTICA Y PRODUCTOS DE LIMPIEZA EN PANAMÁ.

## CURRENT SITUATION OF GOOD MANUFACTURING PRACTICES (BPF) IN THE PHARMACEUTICAL INDUSTRY, COSMETICS AND CLEANING PRODUCTS IN PANAMA.

AUTORA: TAYMES HIDALGO, IXIS IVETTE<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Doctora en ciencias farmacéuticas con énfasis en producción y control farmacéutico. Master en administración de negocios con énfasis en dirección empresarial. Especialista en docencia superior. Profesora Regular Universidad de Panamá- Facultad de Farmacia.

Correos: [ixistaymes09@gmail.com](mailto:ixistaymes09@gmail.com)

Recibido: 09 de julio de 2019

Aceptado: 01 de junio de 2020

### Resumen

#### PALABRAS CLAVE:

BPF, industria, farmacéutica, cosméticos y limpieza.

Gran parte de la industria nacional de fabricación en Panamá de productos farmacéuticos, cosméticos, de higiene, limpieza; requiere elevar estándares de BPF a corto plazo con la finalidad de competir en el mercado nacional e internacional. La presente publicación busca mostrar el escenario actual de la industria nacional panameña frente a normativas internacionales. Las BPF inician con la organización de la empresa, de manera que muchas fábricas en Panamá requieren de consultores externos para reestructuración efectiva de su sistema de BPF. Muchas de las plantas de fabricación están ubicadas en lugares que no le permiten adecuar debidamente sus instalaciones. También una de las grandes limitantes para el cumplimiento de BPF en Panamá es no ser productores de insumos y materias primas para la producción. Las Universidades están modificando su pensum curricular para formar egresados que cumplan con las exigencias del mercado. En la actualidad el Ministerio de Salud está realizando grandes esfuerzos para adecuar su sección de inspección y auditorías. Muchos países vecinos durante estos últimos años describen a los auditores del gobierno como el terror de los laboratorios, pero precisamente esta conducta es la que ha llevado a muchos países a tener altos estándares de calidad, que le están permitiendo en el presente, crear políticas a nivel gubernamental para la exportación de sus productos, con total seguridad de la calidad que los mismos representan.



Este artículo está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

ISSN 2521-5795

E-ISSN 2644-3864

Revista Académica / Academic Journal. Gente Clave. Volumen 4 Numero 2 Año 2020

**KEYWORDS:**

GMP, industry,  
pharmaceutical,  
cosmetic and  
clean.

**Abstract**

Much of the national manufacturing industry in Panama of pharmaceuticals, cosmetics, hygiene, cleaning; It requires raising GMP standards in the short term in order to compete in the national and international markets. This publication seeks to show the current scenario of the Panamanian national industry against international regulations. GMPs begin with the organization of the company, so many factories in Panama require external consultants to effectively restructure their GMP system. Many of the manufacturing plants are located in places that do not allow you to properly adapt your facilities. Also one of the great limitations for the fulfillment of GMP in Panama, is not being producers of inputs and raw materials for production. Universities are modifying their curriculum to form graduates that meet the demands of the market. At present, the Ministry of Health is making great efforts to adapt its inspection section and audits. Many neighboring countries in recent years have described government auditors as the terror of laboratories, but it is precisely this behavior that has led many countries to have high quality standards, which are allowing them to create policies at the present time. Governmental level for the export of their products, with total security of the quality that they represent.

**INTRODUCCIÓN**

La tendencia cada vez más creciente a la globalización de la economía y el comercio internacional, junto a los logros científico-técnicos alcanzados, han elevado considerablemente el papel de la calidad como factor determinante en los procesos de la producción y los servicios. Gran parte de la industria nacional de fabricación en Panamá de productos farmacéuticos, cosméticos, de higiene, limpieza e inclusive del sector alimenticio; requiere llevar a estándares superiores sus sistemas de BPF en poco tiempo con la finalidad de competir en el mercado nacional con productos importados de alta calidad.

Debido a que el mantenimiento de sistemas de BPF con altos estándares es costo y Panamá es un país pequeño, la industria nacional también debe tener su mirada hacia expansión a mercados internacionales, que le permitan cubrir gastos para mantenimiento del sistema, recuperar su inversión, aumentar sus ganancias, pero sobre todo brindando un producto inocuo de calidad garantizada.

La presente publicación busca mostrar una visión del escenario actual de la industria nacional panameña frente a normativas internacionales de implementación de un sistema de Buenas Prácticas de Fabricación en base a fundamentos teóricos y experiencias durante 20 años de trabajo técnico, en la industria farmacéutica, cosmética y de productos de limpieza en Panamá.



## Antecedentes, normativas y legislación

La frase " Buenas prácticas de manufactura (BPM)" apareció por primera vez de manera oficial en la enmienda de 1962 en Estados Unidos, tras múltiples casos de intoxicaciones mortales registradas durante décadas, entre ellas la intoxicación de un jarabe de sulfanilamida preparado con dietilenglicol en 1935 que produjo la muerte de 107 personas. (Saeed, 2014) A pesar de que las BPF son parte de la normativa nacional panameña, en 2006, se repite el envenenamiento con dietilenglicol en nuestro país afectando más de 2000 personas reportadas (Testa, 2016).

A nivel internacional la Organización Mundial de la Salud, cada año, presenta informes técnicos relacionados al cumplimiento de la BPM. En su informe 32 de 1992, presentó guías técnicas iniciales para la inspección de la manufactura farmacéutica, refiriéndose a temas como: El rol del inspector, procesos de inspección, inspección de rutina no anunciadas y acciones regulatorias en caso de no cumplirse con las BPM. (WHO 823, 1992) Actualmente, en su informe 53 de 2019 ya se refiere a la validación de procesos en base al análisis de riesgos para determinar el peor caso (*Worst Case*) para ser validado. (WHO1019, 2019).

A nivel nacional, el 15 de abril de 1997, se publica el decreto ejecutivo 93 por el cual se reglamentan las Buenas Prácticas de Fabricación para productos Farmacéuticos en Panamá (DECRETO 93, 1997) y la actualización de este reglamento se ha dado en el decreto ejecutivo 95 del 14 de mayo de 2019, 22 años después. (DECRETO 95, 2019).

## El sistema y su organización

Las Buenas Prácticas de Fabricación (BPF) o Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) han sido definidas como conjunto de procedimientos y normas destinados a garantizar la producción uniforme de los lotes de productos que cumplan con normas de calidad. (RTCA11.03.42:07, 2007) La figura n°1 presenta los elementos básicos necesarios para que un sistema de BPF se cumpla.

Las mismas comienzan con la organización de la empresa, en donde son exigidos documentos como organigramas, descripción de puestos de directores, responsabilidades técnicas y seguimiento para la formación de los mismos. El correcto manejo del sistema documental es pilar fundamental en el cumplimiento de las BPF.

La legislación panameña, exige que todo lugar de fabricación de productos farmacéuticos, cosméticos y limpieza posea un farmacéutico regente, el cual tiene como función principal velar por el cumplimiento de las BPF. (DECRETO 95, 2019). Durante los últimos 15 años de consultorías prestadas a 8 empresas fabricantes del sector en estudio en Panamá, se pudo constatar que el regente farmacéutico cumplía un papel con múltiples funciones como: trámites legales, dirección de la producción, control o aseguramiento de la calidad.

Figura N°1: Elementos Básicos de las Buenas Prácticas de Fabricación (BPF)



Fuente: Taymes (2019)

En el estudio realizado por Rivera (2017): Efecto de la carga de trabajo en el desempeño de los trabajadores, se indicó que el exceso de trabajo y la ambigüedad en roles dan como resultado alta rotación.

Durante nuestra experiencia como consultores, en la implementación de BPF en la industria panameña, hemos podido observar lo difícil que se torna la implementación de un sistema de BPF en empresas con alta rotación de personal.

En la actualidad las Facultades de Farmacia de las distintas universidades del territorio panameño están actualizando sus planes de estudios y cursos de posgrado (UL, 2015 y UP, 2017) en temas de competencias directivas, gestión organizacional, documental y de calidad. Esta actualización tiene como finalidad de que el egresado farmacéutico al momento de ocupar el puesto de regente tenga suficiente conocimiento tanto técnico como gerencial, que permitirá llevar a la organización alcance de las metas propuestas.

### Edificios e instalaciones

Las Buenas prácticas de fabricación fundamentadas en: informes técnicos de la Organización Mundial Salud, Reglamentos Técnicos Centroamericanos y nuestra legislación panameña indican que las instalaciones deben diseñarse, construirse, remodelarse y mantenerse de forma conveniente a las operaciones a realizarse.

La planta de producción debe estar ubicada en un ambiente seguro con medidas y flujos adecuados de manera de proteger todas las operaciones con el mínimo riesgo de contaminar materiales y productos. Áreas de almacenes, dispensado, producción, acondicionamiento, control de calidad y auxiliares deben cumplir con características en cuanto piso, paredes, techos; espacios suficientes que estén totalmente separados identificados y con las debidas condiciones ambientales para cada operación realizada. (RTCA11.03.42:07, 2007)

En los dos últimos años durante consultorías realizadas a la industria farmacéutica, cosmética y de productos de higiene, pudimos observar los grandes esfuerzos que realiza la pequeña y mediana empresa para adecuar sus instalaciones a las nuevas normativas adoptadas. Algunos de los laboratorios por su antigüedad, han ocupado casi en su totalidad toda su área de construcción para nuevas adecuaciones, por lo que están divisoando a mediano plazo mudanzas o compra de terreno para nuevas instalaciones. (TAYMES, 2019)

### Equipos, insumos y materiales

Informes, reglamentos y nuestra legislación se refieren en la parte de equipos en el tipo de diseño, construcción, ubicación, calificación, calibración, mantenimiento y usos. Apartados especiales en las normativas indican como debe ser la calibración de los equipos; también se refieren al sistema de agua, monitoreo, almacenamiento y controles necesarios para garantizar la calidad de la misma.

En cuanto al sistema de aire se refieren al manejo del equipo, reparación, mantenimientos, sus registros, controles ambientales y microbiológicos de acuerdo a programas y procedimientos establecidos por la empresa. (RTCA11.03.42:07, 2007)

Durante mis años de servicio en la industria nacional (Laboratorios Prieto S.A.; Laboratorios Farmacéuticos S.A; Lateq S.A.; entre otros) la adquisición de equipos especiales, instalación, calificación, calibración y mantenimiento debía realizarse con representantes de marcas internacionales, inclusive debía viajar una persona del exterior para proporcionar capacitaciones del uso, mantenimiento y reparación de los mismos.

En la parte de insumos y materiales, la mayor problemática que presentan los laboratorios fabricantes es que no somos productores de insumos, materias primas y materiales en general para la fabricación. De 2014 al 2018 la industria manufacturera ha disminuido su aporte al PIB de 3,4% a 0,7% (Valdés, 2019). Para grandes fábricas de materias primas a nivel internacional, no es rentable la venta de pocas cantidades, por lo que lo que los laboratorios de fabricación en Panamá, deben recurrir durante la importación a *bróker* o intermediarios que todo el tiempo no tienen un mismo proveedor y nos afecta directamente la calidad y las BPF.

## Documentación e implementación

La documentación es parte esencial del Sistema de Garantía de Calidad, debe considerarse en todos los aspectos de las Buenas Prácticas de Fabricación. La documentación escrita claramente evita errores propios de la comunicación oral y permite seguir la historia o trazabilidad de los lotes. Las especificaciones, fórmulas, métodos e instrucciones de fabricación, procedimientos y registros deben estar en forma impresa (para nuestro país), debidamente revisadas y aprobadas. (RTCA, 2007)

Fernando Álzate en su publicación de 2011: Importancia de la documentación de un sistema de calidad, indica que entre las razones para documentar están la estandarización de los procesos, planificación organizacional, control de las actividades, mantener evidencias de auditorías que permitirán el mejoramiento continuo y un capital intelectual por el cual las personas están dispuestas a pagar. (Álzate, 2011).

Durante entrevistas realizadas a equipos de auditores de calidad en Panamá, nos comentaban que con el inicio de la implementación de sistemas de calidad hace más de 20 años atrás, se creaban por las mismas empresas manuales o se contrataban personas para documentar los procesos de manera teórica.

En la actualidad durante las consultorías para la implementación BPF en la mayoría de las empresas con algún tipo de sistema de calidad, se ha podido confirmar la falta de efectividad al documentar un proceso que no se realiza y que se desea implementar inmediatamente; y también de la falta de veracidad en el registro de actividades, días después de ejecutada dicha actividad. (Taymes, 2019).

## Producción, garantía de la calidad y control de calidad

Para el área de producción las normativas destacan como deben ser manejadas por el personal, las operaciones de producción, muestreos, controles durante el proceso y en línea, reprocesos, registros, desviaciones y conciliaciones. Por otro lado, garantía de la calidad debe asegurar y monitorear que todos los procesos se cumplan bajo políticas previamente establecidas. (RTCA11.03.42:07, 2007)

Para fortalecer el área productiva y de calidad de la industria nacional de fabricación farmacéutica, cosmética y de productos de higiene, es necesario, traer expertos internacionales que brinden cursos especializados, ya que, durante estos dos últimos años de prácticas profesionales en la industria junto a alumnos de la facultad de farmacia, se nos ha hecho difícil conseguir expertos en Panamá, para corroborar nuestras actividades.

Una opción para traer este personal experto es a través de las universidades y planes de gobierno que apoyen a la industria nacional, pero durante el año 2019, se presentaron

controversias como: Anuncio del retiro de parte del presupuesto de las universidades públicas por parte del gobierno central (Toribio, 2019) y posteriormente el 12 de noviembre de 2019, en la ley n° 109, se adopta la política nacional de medicamentos en la República de Panamá que establece fortalecer el currículo y la infraestructura de universidades para preparar farmacéuticos en farmacia industrial, tecnología farmacéutica, análisis de calidad e investigación. (Ley n°109, 2019)

### **Validación**

Los estudios de validación constituyen una parte esencial de las buenas prácticas de fabricación, ya que los mismos garantizan que los procesos son reproducibles y mantienen estándares de calidad estadísticamente comprobables. (RTCA11.03.42:07, 2007)

Para dar inicio a este proceso las empresas de fabricación en Panamá deben cumplir a cabalidad con su sistema organizacional, en infraestructura, personal entrenado, equipos calificados, insumos y materiales de proveedores aprobados, procesos, controles documentados y registrados en tiempo real.

### **Auto inspecciones y auditorías de calidad**

La mejora continua de un sistema, tiene sus bases en la auto inspección y auditorías. Las autoridades panameñas han adoptado para inspección en la industria farmacéutica la Guía de Verificación del Reglamento Técnico Centroamericano. RTCA 11.03.42:07. (2007) Reglamento Técnico Sobre Buenas Prácticas de Manufactura para la Industria Farmacéutica. Productos Farmacéuticos y Medicamentos de Uso Humano.

Para la industria cosmética el Reglamento Técnico Centroamericano RTCA 71.03.49:08 (2008) posee la Guía de Inspección de Buenas Prácticas de Manufactura para regular la Industria Cosmética en Panamá, aún en revisión para su aprobación.

El capítulo III del decreto 95 del 14 de mayo de 2019, se refiere a la Buenas Prácticas de fabricación de productos cosméticos, antisépticos, desinfectantes y plaguicidas de uso doméstico. (DECRETO 95, 2019) Para el caso de antisépticos y desinfectantes la empresa puede confeccionar de manera interna una guía de verificación de Buenas Prácticas Manufactura empleando guías anteriormente mencionadas pero basadas en la legislación panameña, para este sector.

En la actualidad el Ministerio de Salud está realizando grandes esfuerzos para adecuar su sección de inspección y auditorías; el mismo debe ser constante en las inspecciones en campo de manera de dar seguimiento a los procesos de avances en las empresas. Muchos de los países vecinos durante estos últimos años describen a los auditores del gobierno como el terror de los laboratorios.

Debido al estricto cumplimiento de normas y leyes vemos como hoy países como Colombia han creado programas, entre ellos: Colombia Productiva, del Ministerio de Comercio e Industria, que ha realizado convenios internacionales para la exportación de sus productos en las áreas de química básica, farmacéutica, cosmética, entre otras, ya que la mismas poseen altos estándares de calidad (CONPES, 2008). También se puede observar la promoción del Ministerio de salud en televisoras locales colombianas de sus genéricos contra los productos de patente, ya que los mismos cumplen estándares a un mismo nivel a precios mucho más bajos.

## CONCLUSIONES

Se deben crear nexos, realmente fuertes, entre ministerio de salud, universidades, centros de investigación, la industria de fabricación nacional y extranjera radicada en Panamá. De manera que por un lado el ministerio de salud pueda adoptar todas aquellas medidas necesarias y de carácter normativo conociendo desde su interior estado actual de la industria en Panamá.

Por otro lado, universidades y centros de investigación podrán desarrollar un trabajo docente e investigativo en base a necesidades del mercado, lo que permitirá a la industria de fabricación panameña crecimiento sostenido, bajo la sana competencia nacional con miras al cumplimiento de la Buenas Prácticas de Fabricación y altos estándares de calidad para la exportación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Álzate, F. (2011). Importancia de la documentación de un sistema de calidad. Recuperado de <http://iso9001-calidad-total.com/importancia-de-la-documentacion-de-un-sistema-de-calidad/>

Consejo Nacional de la Política Nacional y Social (2008). Colombia Productiva. Recuperado de <https://www.colombiaproductiva.com>

Ministerio de Salud (1947). LEY N° 66 (10 de noviembre de 1947). Código Sanitario. G.O. 10467 de 6 de diciembre de 1947.

Ministerio de Salud (1962). DECRETO N° 256 (13 de junio de 1962). Por el Cual se Aprueba el Reglamento para el Registro y Control de Alimentos y Bebidas. GO: 14677 de 20 de julio de 1962.

- Ministerio de Salud (1997). DECRETO EJECUTIVO 93 del 15 de abril de 1997. Por el Cual se Reglamentan las Buenas Prácticas de Fabricación de Productos Farmacéuticos. G: O: 23266 del 15 de abril de 1997.
- Ministerio de Salud (2001). LEY N°1 del 10 de enero de 2001. Sobre medicamentos y otros productos para la salud Humana. GO 24218 de 12 enero 2001.
- Ministerio de Salud (2019). Decreto Ejecutivo N° 95, que reglamenta la ley 1 de 10 de enero de 2001, sobre medicamentos y otros productos para la salud humana. G28776-B de 17 de mayo de 2019.
- Reglamento Técnico Centroamericano (2007). Buenas prácticas de manufactura para la industria farmacéutica. RTCA11.03.42:07
- Reglamento Técnico Centroamericano (2008). Buenas Prácticas de Manufactura para los Laboratorios Fabricantes de Productos Cosméticos. RTCA 71.03.49:08
- Saeed A., Najma S., Kamran Z. (2008). Historical incidents leading to evolution of good manufacturing practice. Accreditation and Quality Assurance 13:431-432.
- Taymes I. (2019). Folleto del Curso de Farmacia Industrial II. Facultad de Farmacia. Panamá. Universidad de Panamá.
- Testa M. (2016). EL caso del dietilenglicol: las lecciones aprendidas. La Estrella de Panamá, jueves 13 de octubre de 2016. Panamá. Recuperado de <http://laestrella.com.pa/panama/nacional/caso-dietilenglicol-leccionresaprendidas/23965675>.
- Toribio B. (2019). Universidades públicas recibirán \$40millones menos de lo que solicitaron. Panamá América, 28 de agosto de 2019. Panamá. Recuperado de <https://www.panamaamerica.com.pa/sociedad/universidades-publicas-recibiran-40-millones-menos-de-lo-que-solicitaron-1142447>
- UNIMED (1997). Normas de buenas prácticas de manufactura. Medicamentos seguros, eficaces y de calidad. Recuperado de <http://apps.who.int/medicinedocs/documents/s18835es/s18835es.pdf>.

- Universidad Latina de Panamá (2015). Plan de Estudio. Licenciatura en Farmacia. Recuperado de <https://www.ulatina.edu.pa/apps/pages/index.jsp>
- Universidad de Panamá (2018) Plan de Estudio. Licenciatura en Farmacia. Recuperado de <https://facfarmacia.up.ac.pa/planesdeEstudio>
- Valdés, Y. (2019) Industrias manufactureras, afectadas por importaciones. Panamá América 16 de marzo de 2019. Panamá. Recuperado de <https://www.panamaamerica.com.pa/economia/industrias-manufactureras-afectadas-por-importaciones-1130291>
- World Health Organization (1992). Who Expert Committee on Specifications for pharmaceutical preparations. Who Technical Report Series 823.ThirtysecondReport. Recuperado de [https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/39645/WHO TRS 823.pdf](https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/39645/WHO_TRS_823.pdf)
- World Health Organization (2019). Who Expert Committee on Specifications for pharmaceutical preparations. Who Technical Report Series 1019.FiftythirdReport. Recuperado de <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/312316/>



# ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ENFOCADO EN LA IDENTIDAD Y ESTRUCTURA PARA LA EMPRESA CELLSTOREPANAMÁ

## ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL CULTURE FOCUSED ON IDENTITY AND STRUCTURE FOR THE CELLSTOREPANAMÁ COMPANY

AUTORES: ISBEL MIRIA FIERRO LIENDO <sup>1</sup>,

YESSICA JINETH ROMERO ARIZA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Licenciada Administración de Recursos Materiales y Financieros Magister en comportamiento organizacional con énfasis en comportamiento organizacional, Universidad Latina de Panamá.

<sup>2</sup>Psicóloga, Magister en comportamiento organizacional con énfasis en comportamiento organizacional, Universidad Latina de Panamá.

Correos: [yejiroar.69@gmail.com](mailto:yejiroar.69@gmail.com)

[ismyabem@gmail.com](mailto:ismyabem@gmail.com)

### PALABRAS CLAVE:

Identidad organizacional, estructura organizacional, clima y cultura organizacional, descripción de puestos.

### Resumen

El presente estudio partió de la aplicación de una encuesta de clima y cultura organizacional a los colaboradores de la empresa Cellstore Panamá, encontrando puntuaciones bajas respecto a la estructura e identidad de la misma, que aunado a las transformaciones que se dieron dentro de la organización recientemente, pusieron de relevancia la necesidad de diseñar un manual enfocado dos ejes: La identidad (misión, visión y valores) y la estructura (organigrama y manual descriptivo de cargos), adaptados al contexto actual, empleando técnicas mixtas de entrevista y aplicación de cuestionarios de autoría propia. Finalmente, el presente proyecto aportó información a la gerencia en la toma de decisión sobre la apertura de un nuevo cargo, lo cual se considera positivo, y se esperan mejores resultados en la fase de comunicación al personal. A modo de cierre se recomienda a la organización, complementar el estudio realizado con otras herramientas de gestión del talento humano, tales como valoración de puestos y evaluación de desempeño.



Este artículo está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

**KEYWORDS:**

Organizational identity,  
organizational structure,  
climate and organizational, culture  
Job description

**Abstract**

The present study was based on the application of a survey of organizational climate and culture to the employees of the company Cellstore Panama, finding low scores regarding its structure and identity, which together with the transformations that occurred within the company. organization recently, highlighted the need to design a manual focused on two axes: Identity (mission, vision and values) and structure (organizational chart and descriptive manual of positions), adapted to the current context, using mixed interview techniques and application of self-

authored questionnaires. Finally, this project provided information to management in making a decision about the opening of a new position, which is considered quite positive, and better results are expected in the communication phase to staff. By way of closing, the organization is recommended to complement the study carried out with other human talent management tools, such as job evaluation and performance evaluation.

**INTRODUCCIÓN**

El presente proyecto de investigación surge de un estudio previo realizado a la empresa Cellstore Panamá, la cual es una compañía contratista, fundada hace más de 10 años, que actualmente presta sus servicios de outsourcing a la Empresa de telefonía Cable & Wireless Panamá, como representantes de ventas y servicios en 2 tiendas ubicadas en Metromall y Westland Mall, bajo la presentación comercial de +Móvil.

El estudio realizado, pretendía evaluar el clima organizacional en los mandos medios y operativos con el fin de establecer planes de mejoramiento para la empresa. Al respecto, el instrumento empleado se encuentra dividido en dos partes, la primera enfocada a la medición de clima organizacional, teniendo en cuenta 6 dimensiones: la influencia, la innovación, el trabajo en equipo, la satisfacción, el deseo de cambio y la responsabilidad. Y la segunda parte, enfocada en la medición de la cultura organizacional, de acuerdo con 8 dimensiones: la identidad, el compromiso, el apoyo, la autonomía individual, la estructura, el desempeño-premio, la tolerancia y la capacidad.

Posterior a la aplicación y obtención de los resultados de la encuesta, se pudo evidenciar que la organización presentaba puntuaciones bajas en la medición de la cultura en el aspecto de identidad (Ver gráfica 3) lo cual corresponde a la falta de misión, visión y valores claros por parte de la organización. Adicionalmente, con respecto a la estructura, se pudo observar un resultado similar (Ver gráfica 4), lo que corresponde a la ausencia de un organigrama definido y un manual de descripción de cargos que optimice y organice de las tareas evitando la duplicidad de funciones.

Por tal razón, teniendo en cuenta los resultados del diagnóstico realizado, se planteó como objetivo de este trabajo diseñar un manual que permita definir la identidad y estructura de la empresa Cellstore Panamá, por medio del establecimiento de la misión, visión, valores, organigrama actual y descripción de puestos.

## DESARROLLO

La presente propuesta era necesaria para la empresa Cellstore Panamá debido a que, la compañía se encontraba en una transición de sociedad, pero contando con el mismo personal operativo y administrativo, lo cual implicó una transformación no solo de algunos procesos, sino de la cultura organizacional, debido a que la definición de la identidad que adoptara la empresa le permitiría entablar un diálogo común entre los colaboradores y la nueva administración, alineando los valores y expectativas con la estrategia, reduciendo la incertidumbre y fomentando la retención del talento.

En congruencia, es importante resaltar que los aspectos señalados anteriormente, hacen parte de la definición clásica de cultura organizacional, de acuerdo a lo establecido por Shein (1988) citado por Martos (2009) quien señala que es “El conjunto de valores normas, creencias, comportamientos y presunciones básicas que comparten los miembros de una empresa, los cuales operan de manera inconsciente y definen la visión que la empresa tiene de sí misma (integración interna) y de su entorno (integración externa)”

Otros autores, como Ives Bertrand (1991) citado por Martos (2009) coinciden con la definición clásica de Shein, debido a que tienen en cuenta el contexto interno y externo, entendiendo la cultura organizacional como:

“Un proceso socio dinámico y un conjunto de conocimientos (percepciones, juicios, intuiciones, informaciones, estrategias y valores, etc.) utilizados por los grupos con el fin de dotarse de los mejores medios de supervivencia en un mundo caracterizado por las relaciones antagónicas entre las personas y los grupos”

Thevenet (1986) citado por Caro, Sarmiento y Rosano (2017) señalándola como “El conjunto de creencias, prácticas, valores y normas que contribuían a la identificación e implicación del personal con la organización y sus objetivos”, a su vez, Baligh (1994) citado por Alvarado y Monroy (2013) define la cultura como “un modelo, una estructura de valores y creencias que se conectan de diversas formas”.

Continuando por esta línea es esencial resaltar que, las organizaciones actualmente van encaminadas hacia un cambio continuo, donde el recurso humano es su mayor fortaleza, es decir, que la nueva economía se orienta hacia las capacidades, habilidades y conocimientos que se poseen, y lo que realmente marca la diferencia entre organizaciones es su capital humano. De modo que, es gracias a esto, que el individuo crea su propia personalidad, así como también lo hacen las organizaciones, quienes desarrollan una

identidad única conocida como cultura organizacional, la cual, como lo señalan Martín, Segredo y Perdomo (2013).

Debe apoyar y tiene como base el trabajo en equipo, el que se debe entender y comprender como el trabajo fusionado de todos los miembros de la organización como un todo, para el logro de los objetivos propuestos en la institución. Hacer esto factible implica tanto la participación como el compromiso con los principios y valores de los cuales forman parte activa.

Adicionalmente, Chiavenato (2007) señala la importancia de la cultura al afirmar que “Para conocer una organización, el primer paso es conocer su cultura, ya que formar parte de ella significa asimilarla. Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte de sus actividades y hacer carrera es participar íntimamente de su cultura”

Por lo que es fundamental que esta cultura organizacional se refuerce y se oriente de manera positiva debido a que este enfoque logra ser un marco de referencia para comprender el comportamiento de los individuos como constructo social al interior de las organizaciones, como señala Rivera et. al (2018), “La cultura organizacional no se refleja sólo dentro de la empresa, sino que interfiere, también, en su estatus en el mercado y en la visión de sus Clientes.”

Cabe resaltar que la introducción del término cultura, ha permitido a las empresas brindar a sus colaboradores una sensación de estabilidad y de identidad organizacional, lo cual favorece la productividad y compromiso de los trabajadores al generar un sentido de pertenencia a la organización debido a su diferenciación en el mercado con respecto a otras compañías; por tal motivo se considera fundamental que las empresas busquen fortalecer su cultura, ya que una cultura fuerte es capaz de influir en el comportamiento de los colaboradores e inspirarlos a dar lo mejor de sí mismos en el cumplimiento de un propósito común; al respecto Martos (2009) menciona que “En las empresas con una cultura bien orientada, todos, desde el trabajador de montaje hasta el gerente, saben lo que deben hacer, lo que se espera de ellos en cualquier circunstancia, dado que el conjunto de valores compartidos guía la toma de decisiones en cada momento”.

Adicionalmente, de acuerdo con Salazar et. al (2009) una cultura organizacional fuerte facilita que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará en beneficio de toda la organización; lo cual a la vez, produce una gran estabilidad social dentro de la organización, porque los individuos se sienten a gusto con su trabajo, y serán, sin dudas, más productivos.

Por el contrario, es importante señalar que la ausencia de cultura organizacional, puede derivar en distintas repercusiones negativas para la empresa tanto a mediano como a largo plazo, debido a que las organizaciones deben tener definido su propósito y su aspiración, es decir, su misión y su visión, de modo que exista homogeneidad y congruencia entre la forma de actuar y de tomar decisiones de todos los colaboradores, no obstante, al no existir una guía, cada miembro que participa de la organización, aporta sus propios objetivos,

valores, principios, filosofías, creencias y aprendizajes de experiencias anteriores, que no siempre van a corresponder con los objetivos y estrategias de la empresa, por lo que los resultados obtenidos serán distintos a los que busca la organización. Carmona (2016)

Diversos estudios han comprobado que cuando los colaboradores no se identifican con los objetivos y metas de la organización, se generan implicaciones negativas en los niveles de desempeño, baja productividad y altos índices de ausentismo y rotación que conllevan a la fuga de talento y pérdida de la inversión en costos de contratación y capacitación.

Continuando por esta línea, uno de los aspectos esenciales de la cultura organizacional, es la identidad, cuyo concepto fue definido en los años cincuenta, con el surgimiento de la imagen corporativa y su importancia en la diferenciación de las empresas en el mercado. Al respecto Albert y Whetten (1985) citados por Duque y Carvajal (2015) presentan la definición más aceptada de este concepto, según la cual

“La identidad es lo que los miembros organizacionales creen que es central, duradero y carácter distintivo de la organización. En otras palabras, está dada por los agentes internos, que tienen una percepción de lo que es más importante y constitutivo para la organización a la que pertenecen”

El autor Martos (2009) afirma que “La identidad está constituida por el conjunto de declaraciones de la Dirección de la organización, tendentes a la consecución de sus objetivos” por lo que incluye los conceptos de misión, visión y valores como un primer corpus de lo que constituye la amplitud de la cultura organizacional al aportar un sentido de diferenciación y explicar la manera en la que la organización es percibida a nivel interno y externo. De acuerdo con Gaytan y Aceves (2017) la misión y visión son fundamentales para la organización ya que:

“Mientras que la misión permite asegurar la unanimidad de propósito dentro de la organización, estableciendo un clima organizacional general, al lograr que los individuos se identifiquen con el propósito y la dirección de la organización (...) la visión favorece la reducción del riesgo de tomar decisiones a ciegas, debido a que es una herramienta para ganar el apoyo de los miembros de la organización en los cambios internos que contribuirán a hacer realidad la visión”

Los valores juegan un papel elemental debido a que de acuerdo con Segredo, García, y León, et al. (2017 “Aquellas organizaciones en que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados, además se ha encontrado que son más leales y están asociadas con el alto desempeño organizacional.” Adicional, a que cuando una empresa tiene claros sus principios y valores, así como la forma de llevarlos a cabo gana en eficiencia, retiene su inversión en talento y lo potencia, lo cual permite que sea más rentable en todos los aspectos.

Por tal motivo, en toda organización es vital que los grupos de trabajo se conviertan en equipo con una misma visión e interrelaciones sanas para poder garantizar el funcionamiento y el cumplimiento exitoso de los objetivos, es por ello que según Soto (2008) “Es de gran importancia porque une las diversas funciones de acuerdo con un esquema, que sugiere orden y relaciones armoniosas, en otras palabras, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades diferentes”. Debido a que la estructura promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo y mejora la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la organización.

A su vez, la estructura empresarial guarda relación con el crecimiento empresarial, de acuerdo con Vásquez (2020) “Esta permite desempeñar las actividades eficientemente, mejorar el rendimiento y productividad de los recursos que posee, realizando procesos de comunicación, coordinación y control para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los fines y objetivos de la organización”. Mientras que, por el contrario, el no contar con una estructura organizacional sólida “ocasiona que las empresas corran el riesgo de contar con un personal poco capacitado para diseñar estrategias de largo plazo, debilidades que la ponen en situaciones de riesgo a la luz de un entorno global competitivo”.

En este sentido, se considera que la utilidad metodológica del presente proyecto para la empresa Cellstore Panamá fue elevada, debido a que al diseñar su manual de estructura e identidad, se logró resolver algunas de las problemáticas comunes en una transformación cultural, permitiendo a la organización consolidar su misión y visión; y convertirse en una empresa sólida con un equipo comprometido y orientado no solo a los resultados sino también a los valores, que fomenta el crecimiento profesional de sus colaboradores y se diferencia de su competencia en el mercado.

## MÉTODO:

El presente proyecto fue de tipo descriptivo, de campo, con un diseño no experimental y transeccional; empleando dos técnicas de recolección de datos: la entrevista semi estructurada, para obtener información en la elaboración de los aspectos de identidad, misión, visión y valores y de estructura: organigrama y manual de descripción de puestos.

Para este estudio se utilizó un cuestionario validado de evaluación de clima y cultura organizacional de uso libre del autor Robbins (2000), cuyos resultados fueron el punto de partida de esta investigación. Para la descripción de puestos se utilizó la adaptación del modelo de DPT de Rio (2016) construida a partir de Dessler (2009) para establecer la ficha de cada uno de los puestos de manera detallada, el cuál fue suministrado a los colaboradores del área operativa.

Adicionalmente, mencionar que el presente proyecto contó con una muestra conformada por 22 colaboradores pertenecientes al área operativa (Cajeros, recepcionistas, y agentes

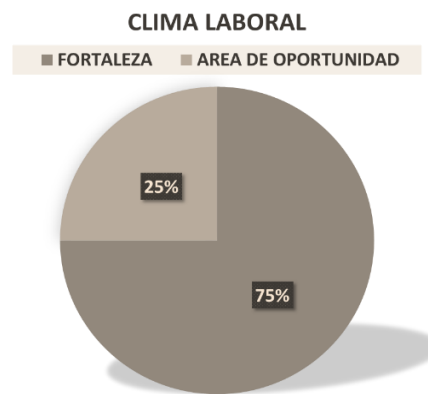
comerciales) y al área administrativa (Gerentes generales, administradores de tienda, y contables) de la empresa Cellstore Panamá.

## RESULTADOS:

Para este estudio, se tomó como punto de partida el diagnóstico de clima y cultura organizacional, aplicado con anterioridad a 22 de los colaboradores de la compañía, pertenecientes a las dos sucursales (Metromall y Westland mall), obteniendo los siguientes resultados:

Gráfica 1.

*Resultados generales de la encuesta de clima organizacional:*



Nota: Romero y Fierro (2020)

Para este apartado se evaluaron 6 factores principales: la influencia, la innovación, el trabajo en equipo, la satisfacción, el deseo de cambio y la responsabilidad. En la gráfica, el 75% de los encuestados consideraron que el clima es favorable, frente al 25% que se encuentra en desacuerdo con esta afirmación; se observa que la tendencia de las respuestas es hacia las que reflejan neutralidad y son afirmativas (Algunas veces y siempre, respectivamente).

Por lo cual, se puede concluir que el clima laboral es óptimo, debido a que existe una comunicación abierta y franca entre los miembros del personal operativo y la gerencia, que incide de manera positiva en la responsabilidad y la satisfacción de los colaboradores. No obstante, es importante no perder de vista las áreas de mejora, que si bien son pocas (reforzar el trabajo en equipo y responder al deseo de cambio de los colaboradores) son fundamentales para la mantener la motivación y retener a los talentos dentro de la compañía.

Gráfica 2.

*Resultados generales de la encuesta de cultura organizacional:*



Nota: Romero y Fierro (2020)

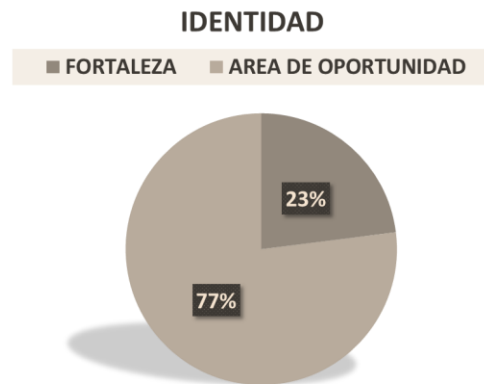
Para este apartado se evaluaron 8 dimensiones principales: identidad, compromiso, autonomía individual, estructura, apoyo, desempeño/premio, tolerancia y capacidad. En la gráfica, los resultados son inversos a los de clima, encontrando que el 62% consideran que la cultura no es clara, reflejando puntuaciones bajas en tres dimensiones (identidad, estructura y desempeño- premio) frente al 38% que discrepan al respecto.

La escala empleada para la medición de este apartado fue de 1-4, y esta vez la mayoría de las respuestas se mantuvieron en posiciones neutrales y bajas (Frecuentemente y algunas veces respectivamente).

Por lo cual es posible concluir, que debido a los recientes cambios administrativos que han tenido lugar en la organización, muchos de los colaboradores consideran que no existen lineamientos claros frente a las expectativas, normas y procedimientos de la nueva gerencia frente a la realización de sus funciones; por lo que es primordial que la empresa establezca nuevamente su identidad y su estructura y que sea dada a conocer a los colaboradores, reduciendo la incertidumbre y garantizando el flujo del trabajo.



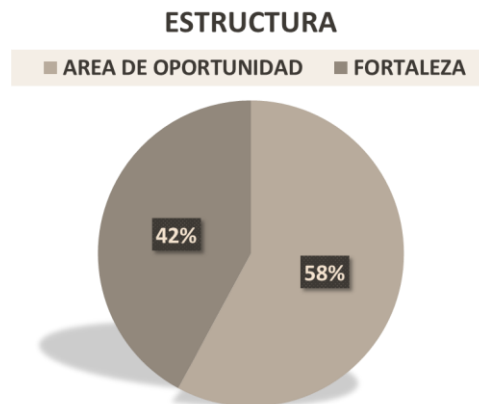
Gráfica 3.

*Resultados de la dimensión de identidad:*

Nota: Romero y Fierro (2020)

En la gráfica, se evidencia que el 77% de los colaboradores consideran que la organización posee un bajo sentido de identidad, frente al 23% que está en desacuerdo. Al indagar con los encuestados respecto a esta puntuación, coincidieron en que la filosofía de la organización no es clara, ni conocida por todo el personal; adicional a que consideran que algunas acciones de los directivos no son congruentes con los principios que predicán ante el personal. Por lo cual se considera importante unificar el propósito y dirección de la organización, estableciendo la misión, visión y valores, y comunicarlas al personal.

Gráfica 4.

*Resultados de la dimensión de estructura:*

Nota: Romero y Fierro (2020)

En la gráfica, se evidencia que el 58% de los colaboradores perciben una falta de estructura dentro de la organización, frente al 42% que está en desacuerdo. Al indagar con los encuestados respecto a esta puntuación, coincidieron en que, si bien ya tienen una jerarquía definida, no saben si está se verá afectada con el cambio de administración y por la inclusión de nuevos puestos de trabajo; manifiestan que si bien el núcleo general de sus servicios es enfocado a las ventas (en el caso de los agentes comerciales) poseen muchas funciones indirectas o asignadas por el operador C&W, las cuales desconoce la gerencia.

Posterior a los resultados, se procedió a establecer la presente propuesta, la cual se dividió en 2 ejes: definición de la identidad y definición de la estructura. A continuación, se detallan cada uno de ellos:

- **Definición de la Identidad:** Para el establecimiento de la nueva identidad en la cultura organizacional de Cellstore Panamá, se emplearon tres formatos: El formulario para la construcción de misión, basado en 5 aspectos: El servicio, los clientes, el mercado, la filosofía y el autoconcepto, y que posteriormente derivó en la declaración de misión para la empresa Cellstore Panamá. El formulario para la construcción de visión, cuyo formato se encuentra enfocado en 3 aspectos: Propósito, principios y proyección y que permitió elaborar la declaración de visión para la empresa Cellstore Panamá.

Y finalmente, el formulario para la formulación de valores, para la cual se empleó la lista de valores (Tabla 1) de Blanchard y O'Connor (1997) generando la declaración de valores para la empresa Cellstore Panamá (Tabla 2). A continuación, se presentarán los 3 cuestionarios, junto con las respuestas de las gerentes de la organización, y las 3 gráficas finales producto de ello:

La importancia de definir los valores dentro de la organización, radica en plantearse una serie de preguntas clave: ¿Qué queremos representar en nuestra empresa? ¿Por cuáles valores queremos ser reconocidos y diferenciados de otras compañías? ¿Actuamos en concordancia a nuestros principios dentro de la organización? ¿Nuestro equipo de trabajo es un aliado para transmitir los valores a nuestros clientes? Es crucial que una vez se aclaren los valores, los miembros de la organización los utilicen como una guía en la toma de decisiones importantes.

Tabla 1  
*Listado de valores de identidad y cultura organizacional*

LISTADO DE VALORES		
Verdad	Compromiso	Realización
Perseverancia	Libertad	Apoyo comunal
Recursos	Emoción	Equidad
Eficiencia	Reconocimiento	Resolución
Sinceridad	Amistad	Integridad
Confiabilidad	Creatividad	Orden

Iniciativa	Aprendizaje	Fortaleza
Alegría	Influencia	Paz
Confianza	Felicidad	Espiritualidad
Ambientalismo	Honradez	Autodominio
Relaciones	Justicia	Lealtad
Excelencia	Honor	Aventura
Poder	Originalidad	Inteligencia
Sabiduría	Calidad	Claridad
Trabajo en equipo	Innovación	Cooperación
Control	Inocencia	Éxito
Flexibilidad	Trabajo duro	Seguridad
Servicio	Obediencia	Humor
Valentía	Prosperidad	Administración
Perspectiva	Sensibilidad	Ética
Rentabilidad	Crecimiento financiero	Colaboración
Competencia	Respeto	Apoyo

Nota: Lista de valores Blanchard y O'Connor (1997)

Tabla 2

*Declaración de valores de la empresa Cellstore Panamá*

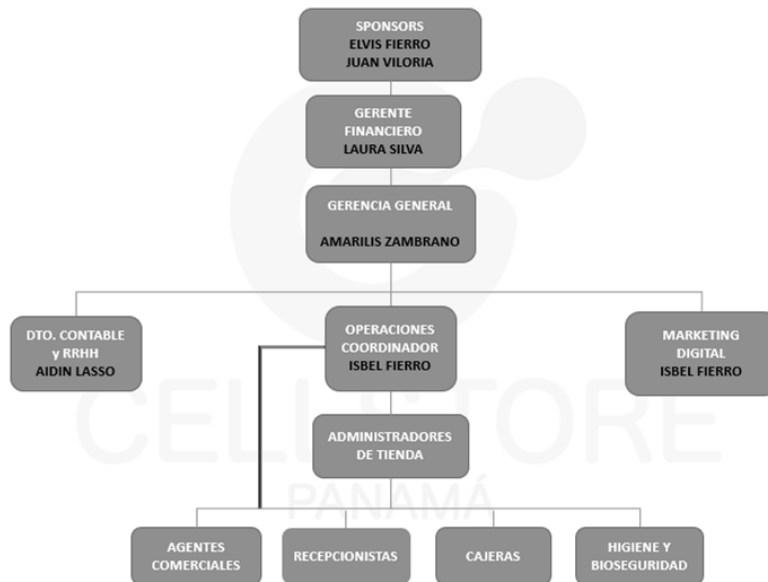
NUESTROS VALORES CORPORATIVOS		
1. Compromiso:		
Garantizar a toda la comunidad de Cellstore Panamá, transparencia e integridad en nuestro desempeño.	Cumplir de manera diligente y responsable las funciones asignadas en todos los niveles de la organización	Brindar una atención eficaz, oportuna y continua a las necesidades e inconvenientes de nuestros clientes.
2. Calidad:		
Identificar y atender las necesidades de nuestros clientes con la mejor disposición y amabilidad.	Suministrar a los clientes servicios de alta calidad al mejor precio del mercado.	Ofrecer soluciones de telecomunicaciones y equipos celulares al alcance de todos.
3. Trabajo en equipo:		
Establecer relaciones cordiales y cálidas entre todos los miembros de la organización.	Apoyar a todos los miembros del equipo de trabajo con generosidad y empatía.	Alentar el espíritu colaborativo y el compañerismo en todos los niveles de la organización.

Nota: Romero y Fierro (2020)

- **Definición de la estructura:** Para el segundo eje, se estableció como prioridad definir la estructura organizacional de la empresa Cellstore Panamá, por medio de un organigrama (Gráfica 5), además de establecer los descriptivos de puestos para 4 cargos dentro de la organización; (Administradores de tiendas, cajeros, agentes comerciales y recepcionistas). Adicionalmente, se plasmó la información recolectada en la ficha de puestos, en un formato de descripción de puestos.

Gráfica 5

*Organigrama de la empresa Cellstore Panamá:*



Nota: Romero y Fierro (2020)

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para finalizar el presente proyecto, el cual se basó en el diseño de un manual de cultura organizacional enfocado en la identidad y estructura para la empresa Cellstore Panamá, en primer lugar, se observó que la aplicación del diagnóstico de clima y cultura organizacional, fue esencial, para el establecimiento de los aspectos a trabajar dentro de la organización, debido a que gracias a los resultados obtenidos se pudieron apreciar tanto las fortalezas como las áreas de oportunidad, y se pudo diseñar una propuesta de intervención enfocada en las necesidades concretas, lo cual se espera, tenga un efecto positivo dentro de la organización a corto y mediano plazo, posterior a la divulgación de los resultados del proyecto dentro de los colaboradores. Uno de los aspectos a resaltar de la aplicación del instrumento, fueron los resultados de clima organizacional, dentro de los cuales se observa

un alto nivel de satisfacción del personal (Alrededor del 75%) lo cual refleja un alto nivel de motivación dentro de la empresa, el cual, aprovechándose correctamente, puede tener un impacto positivo en los planes de desarrollo de la organización a futuro.

Por otro lado, con respecto a la cultura organizacional se observó la relevancia de actualizar las declaraciones de misión, visión y valores, debido a que como se mencionó anteriormente, la empresa recientemente experimentó un cambio de administración; por lo cual, la formulación de estos aspectos es crucial, en la alineación del equipo de trabajo, debido a que, con la comunicación de los mismos, se reduce la incertidumbre, se ajustan las expectativas y se retiene al talento humano.

Durante el proceso de formulación del organigrama, se evidenció la necesidad de aperturar un nuevo puesto de trabajo (Coordinador de operaciones), que respondiera a las necesidades de la nueva gerencia, de controlar la gestión en tienda en los distintos aspectos. Adicionalmente, es importante señalar que la decisión de la apertura de este puesto se apoyó en el descriptivo de cargo del administrador de tienda debido a que se evidenció una sobrecarga de funciones, otorgadas por la operadora C&W, que restaban el tiempo de supervisión de los reportes diarios del personal, por lo cual se decidió dividir las funciones del cargo en dos puestos, optimizando así la gestión en ambos aspectos.

A modo de conclusión, teniendo en cuenta que el objetivo de este proyecto fue establecer y fortalecer la cultura organizacional de la empresa Cellstore Panamá, se plantean las siguientes recomendaciones, para la adecuada gestión del talento humano, sabiendo que, la riqueza de toda organización está en su capital humano; sin él no hay organización ni razón de ser de ella:

Adicional a la realización del manual descriptivo de puestos, se le recomienda a la organización realizar una valoración de puestos, que permitirá comparar el desempeño que exige cada tarea y establecer en conformidad el salario justo que le corresponde a cada cargo. Esto, respaldado en los resultados del diagnóstico a la empresa, en donde varios colaboradores se quejaron de su salario base, el cuál se ha mantenido igual a pesar de los años de antigüedad en la organización. La valoración de puestos serviría de base para obtener una estructura de compensación y realizar la negociación de aumentos salariales, con el fin de mantener un nivel de satisfacción estable.

Se recomienda realizar periódicamente evaluaciones de desempeño para poder comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa Cellstore Panamá, evaluando de manera individual a los colaboradores, para poder mejorar el rendimiento (en caso que no se esté logrando) o de lo contrario hacer razonable y destacar el desempeño profesional de cada uno de los integrantes, teniendo en cuenta planes de desarrollo dentro de la organización.

Se recomienda que la empresa Cellstore Panamá se realice un análisis FODA debido a que su visión es expandirse a nivel nacional con la apertura de nuevas sucursales y este análisis la ayudaría a poder planificar una estrategia de negocio que sea solida a futuro, debido a

que, si existiera una situación compleja el análisis FODA puede hacer frente a ella de forma sencilla y eficaz enfocándose así a los factores que tienen mayor impacto en la organización y a partir de allí se tomaran eficientes decisiones y las acciones pertinentes.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarado O., Monroy M. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Revista cuadernos de Administración*, 26 (47), 259-283.

Barrios, J., Contreras, N., Mendieta, M., Rangel, Y., & Frassati, G. (2019). MOTIVACIÓN LABORAL Y TRABAJO EN EQUIPO EN EL SECTOR PÚBLICO DE PANAMÁ. *Conducta Científica*, 2(2), 24-38. Recuperado a partir de <https://revistas.ulatina.edu.pa/index.php/conductacientifica/article/view/104>

Carmona C. (2016). Cómo afecta la cultura organizacional a tu negocio. Recuperado el 28 de octubre de 2020, de comunidad IEBS Sitio web: <https://comunidad.iebschool.com/cristinacarmona/2016/11/15/cultura-organizacional/>.

Chiavenato, I. (2007). Administración de los recursos humanos. México, D.F: McGraw Hill.

Martin X., Segredo A., Perdomo I. (2013). Capital humano, gestión académica y desarrollo organizacional. *Revista educación médica superior*, 27 (3), 288-295.

Martos R. (2009). Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España. (Tesis Doctoral). Universitat politècnica de Catalunya. Barcelona.

Rio A. (2016). Diseño y elaboración de un análisis de puestos de trabajo en un centro educativo para la elaboración de planes de desarrollo (Tesis de pregrado). Universitat politècnica de Valencia. España

Rivera D. et al. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista espacios*, 39 (22), 1-27.

- Robbins S. (2000). Comportamiento organizacional. Decima tercera edición. México: Prentice hall.
- Salazar J. et al. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud (ACIMED). (4). 67-75.
- Segredo P, García M, León C, et al. (2017) Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. Revista de información para la dirección en salud (INFODIR). 13(24):86-99.
- Soto R (2008). Diseño de una Estructura Organizacional, para la empresa TURBOMECANICA LTDA (Tesis de maestría). Universidad del bio bio. Chile.

FACTORES QUE INCIDEN EN LA CONTRATACIÓN DE JÓVENES SIN EXPERIENCIA  
LABORAL EN LA CIUDAD DE PANAMÁFACTORS THAT AFFECT THE RECRUITMENT OF YOUNG PEOPLE WITH NO  
WORK EXPERIENCE IN PANAMA CITYAUTORES: VALERIA MENDIVES<sup>1</sup>TATIANA PALACIOS<sup>2</sup><sup>1</sup>Lic. Administración de Negocios con énfasis en Mercadeo, MBA en Negocios, con énfasis en recursos Humanos. Universidad Latina de Panamá.<sup>2</sup>Lic. Administración de Negocios con énfasis en Recursos Humanos, MBA en Negocios, con énfasis en recursos Humanos. Universidad Latina de Panamá.Correo: [valeriamendives2297@hotmail.com](mailto:valeriamendives2297@hotmail.com); [tatianapalacios19@hotmail.com](mailto:tatianapalacios19@hotmail.com)

Recibido: 10 de mayo de 2020

Aceptado: 15 de julio de 2020

## Resumen

## PALABRAS CLAVE:

Desempleo  
juvenil, mercado  
laboral, factores  
de contratación,  
actitudes  
laborales.

El objetivo principal de este proyecto es analizar sobre la situación que muchos jóvenes están viviendo, algunas organizaciones no contratan personas sin experiencia, esta situación afecta a todos los jóvenes de la Ciudad de Panamá, ya que no pueden desarrollar sus conocimientos dentro del ámbito laboral. La razón de este proyecto es buscar los factores, habilidades o actitudes que las organizaciones necesitan para contratar a jóvenes en distintos puestos que ofrecen. Según la Contraloría General de la República de Panamá y el Instituto

Nacional de Estadística y Censo hasta agosto de 2019 la cifra de desempleo juvenil es de 57.1% agrupados entre la edad de 15 a 29 años (Censo, Encuesta de mercado laboral, 2019). El estudio se desarrolló a través del método cualitativo, realizando entrevistas de contenido a reclutadores de grandes y medianas empresas, se establecieron categorías para determinar cuáles son las principales dificultades de los jóvenes al momento de buscar empleo. Los resultados arrojaron que el 69,2% tiene una rotación de 6 a 12 meses, los reclutadores expresaron que la razón principal para contratar sin experiencia es que son abiertos al aprendizaje, entre los factores que inciden se encuentran, la dificultad de expresarse apropiadamente, falta de formación vocacional e inestabilidad emocional.



Este artículo está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>



**KEYWORDS:**

Youth  
unemployment,  
labour market,  
recruitment factors,  
job attitudes.

**Abstract**

The main objective of this project is to analyze the situation that many young people are experiencing, some organizations do not hire in-experience people, this situation affects all young people in Panama City, since they cannot develop their knowledge within the workplace. The reason for this project is to look for the factors, skills or attitudes that organizations need to hire young people in different positions they offer. According to the Office of the General Bank of the Republic of Panama and the National Institute of Statistics and Census until August 2019, the number of youth unemployment is 57.1% grouped between the ages of 15 and 29 years (Census, Labour Market Survey, 2019). The study was developed through the qualitative method, conducting content interviews with recruiters from large and medium-sized enterprises, categories were established to determine what are the main difficulties of young people when seeking employment. The results showed that 69.2% have a turnover of 6 to 12 months, recruiters expressed that the main reason for hiring without experience is that they are open to learning, among the factors that affect are, the difficulty of expressing themselves appropriately, lack of vocational training and emotional instability.

**INTRODUCCIÓN**

El desempleo se puede definir como un desajuste en el mercado laboral, donde la oferta laboral (trabajadores) es mayor a la demanda de trabajo (empresas). En la Ciudad de Panamá esta es una de las razones por la cual la desigualdad social y económica cada día es más notable. Se puede señalar que esta problemática no es de ahora, esto viene afectando a los jóvenes, hace varios años atrás, los más afectados están entre 15 a 29 años de edad, ya que es más la cantidad de personas que entran al mercado laboral que los que salen, por lo general las empresas a nivel nacional no contratan a jóvenes, ya sea porque no tiene la experiencia o los estudios necesarios para desarrollarse en distintos puestos laborales o no cuentan con las competencias y aptitudes que requieren y no desean costear los gastos de capacitaciones y cursos para que sean capaces de cumplir con las habilidades que requiere el puesto.

La tasa de desempleo en la comunidad joven es de la más alta actualmente si se divide por edad. Según el reporte de Estimaciones y Proyecciones de la población económicamente activa el 59.1% del total de la población están dentro de los 15 años o más de edad, culminan sus estudios y se insertan en el ámbito laboral de esto un 76.6% son hombres y el 42.0% son mujeres algo peculiar es la diferencia entre mujeres y hombres esto puede ser por el factor de la maternidad y el no volver al ámbito laboral luego de ello. (Censo, Estimaciones y Proyecciones de la población económicamente activa, 2010)

En base a estos números surge la siguiente interrogante ¿Cuáles son los factores que inciden en la contratación de jóvenes sin experiencia laboral en la Ciudad de Panamá?

Esto crea preocupación entre los jóvenes y en los expertos ya que se deben identificar factores o razones por la cuáles se vinculen políticas de empleos con las educativas que les permitan a los jóvenes prepararse para conseguir empleos y que puedan ser competentes en el mercado. Este proyecto estaría enfocado en la búsqueda de factores que le brinden una idea a los jóvenes del perfil de primer empleo, competencias y actitudes que deben tener para ser competitivos en el mercado.

En la Ciudad de Panamá, actualmente se cuenta con más de dos programas y una ley que se refiere a esa primera experiencia laboral de los jóvenes estudiantes entre los 17 y 18 años de edad.

## DESARROLLO

Según la Organización Internacional del Trabajo, define empleo como, el conjunto de actividades Humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos. El empleo es definido como "trabajo efectuado a cambio de pago (salario, sueldo, comisiones, propinas, pagos a destajo o pagos en especie)" sin importar la relación de dependencia (si es empleo dependiente-asalariado, o independiente-autoempleo). (OIT, OIT, 2004)

Según Keynes el desempleo se refiere a una situación en que la cantidad de personas que buscan trabajo supera el número de empleos disponibles y remunerados con el salario corriente, y se explica por la ausencia de una demanda efectiva de bienes y servicios. (OIT, Oficina internacional de trabajo, 2010)

### Tasa de desempleo juvenil en Panamá

Hasta el año 2019, Panamá enfrentaba la crisis más grande de desempleo juvenil en su historia, su crecimiento aumentó de 12.5% a 14.6%. Actualmente en Panamá la tasa de desempleo entre los jóvenes ha aumentado a un 51%, esta situación afecta su bienestar, su desarrollo social y económico. Para los jóvenes es muy importante adquirir su experiencia para poder desarrollarse en el ámbito laboral, es preocupante esta situación, debido que pronto lograrán una independencia de sus padres y van a necesitar subsistir por ellos.

En América Latina entre 2018 y 2019 ocupamos el noveno lugar en las tasas de desempleo más altas, con un porcentaje de 6 y 7.1, esto hasta el tercer trimestre del 2019. (López, 2020). "El nivel educativo parece ser un escudo frente al desempleo y un gran aliciente para la población que se quiere incorporar al mercado de trabajo" (Ibáñez, 2014).

## Importancia de la identificación de los factores determinantes para la contratación de jóvenes sin experiencia

Cuando la correspondencia entre la preparación adquirida por los jóvenes y la que es necesaria para desempeñar exitosamente las ocupaciones a las que ellos aspiran es insuficiente, se genera el problema que se conoce con el nombre de 'desempleo funcional' (o 'friccional'). (Carlos, 2006).

Así mismo, cuando un joven se encuentra sin trabajo durante un tiempo relativamente largo, sin ingresos económicos propios, y sin demasiado apoyo familiar, poco a poco empieza a reducir su círculo de amistades y se va aislando de su fragmento de sociedad, de relaciones sociales. Llegados a este punto puede comenzar a aparecer también algunos aspectos de exclusión cultural. (Espluga Josep, 2005)

En la etapa de la juventud es cuando un individuo realiza la mayor acumulación de capital Humano, debido a las expectativas de obtener un mayor nivel de ingresos a futuro que pueda llegar a ser extendido a lo largo de su vida laboral activa. El joven se ve motivado a prolongar los años de educación curricular ante la posibilidad de desempeñar una actividad que le permita alcanzar mejores niveles de satisfacción tanto en términos de autorrealización personal como en la conformación de un nivel de ingreso adecuado. (Silva, 2002)

Las organizaciones prefieren contratar jóvenes con experiencias laborales frente a los jóvenes que no tienen experiencia o que por primera vez entran al mercado laboral. Las expectativas de las empresas apuntan entonces, a una mano de obra calificada y con cierta experiencia de trabajo. Frente a la alternativa de contratar jóvenes sin experiencia, los empresarios señalan como factores positivos: una mayor capacidad de aprendizaje, u más bajos costos de entrenamiento y la predisposición al trabajo. Además, esto facilita una política de capacitación de la empresa. En cambio, los argumentos de empresarios que prefieren contratar jóvenes con experiencia señalan que éstos tienen habilidades desarrolladas, conocen la nueva tecnología, saben lo que tienen que hacer y se acoplan más rápidamente a las condiciones del cargo. (Martinez, 2006)

Algunos de los factores determinantes en la contratación de jóvenes sin experiencia laboral son:

- **La formación** es uno de los factores más importantes al momento de optar por un puesto de trabajo, ya que se demuestra que se está capacitado para realizar los objetivos necesarios del mismo. Actualmente los jóvenes se están concentrando en optar por títulos universitarios y no por adquirir una experiencia laboral. Al igual que hay jóvenes que no les interesan seguir educándose y por ende tienen un obstáculo al momento de aplicar por una plaza laboral. Según Goethe, la formación como un

viaje hacia el conocimiento y la cultura cuyo objetivo va cambiando en la medida en que cambian los umbrales del viaje de tal modo que siempre se está en proceso de formación y nunca formado. (Duran, 2008).

- **Estabilidad laboral:** Dado que los jóvenes realizan sus primeras experiencias en el mercado de trabajo y aún no conocen la naturaleza de los puestos disponibles, o los campos de estudio que tienen saturación o que no hay nuevos ingresos, como tampoco su afinidad por ellos, intentan, en la medida de sus posibilidades, buscar el empleo que se adapte de mejor forma a sus capacidades y expectativas. Para ello estarían dispuestos a cambiar voluntariamente de empleo hasta encontrar “su lugar”, generando una mayor rotación en sus inserciones, y, por tanto, mayores índices de inestabilidad laboral. (Mariana Busso, 2015).
- **Visión de las empresas respecto al personal joven** según a lo que se dedique la organización es la actitud o habilidades que necesita de la mano obrera joven. Según Martínez, en las industrias los factores más importantes es la capacidad de aprendizaje y les siguen las habilidades, si hablamos de servicio destaca el nivel de educación. (Martínez, 2006).
- **Exclusión social:** los sectores pobres y excluidos son los que enfrentan mayores problemas en la inserción laboral. Cuando se trata de jóvenes pertenecientes a esos sectores, la situación se agrava por las dificultades propias que presenta la inserción de los miembros más jóvenes de la población activa. Los hogares encabezados por jóvenes de estas edades (sobre todo entre 20 y 24 años), son altamente vulnerables a situaciones de desempleo y bajos ingresos. (Silva, 2002)

#### Base legal para la disminución del desempleo juvenil en Panamá

En el año 2015 la Organización Internacional de Trabajo (OIT), crea un informe de investigación sobre el desempleo en los jóvenes de América Latina, la estructura de este se basa en los siguientes hechos, la alta rotación laboral entre los jóvenes, alto índice de desempleo y un porcentaje de la población joven no estudia ni trabaja.

A finales del año 2019, se establece una nueva ley, la misma trata de darles la oportunidad a los jóvenes de un primer empleo. La ley N° 121 de 30 de diciembre de 2019, Mitradel será la entidad encargada de este proyecto, llamado Aprender Haciendo, el objetivo principal de esta ley es disminuir la tasa de desempleo en la comunidad joven, esto sería logrado aplicando pasantías laborales, bajo la supervisión de un especialista, esta pasantía tiene un período de tres meses, donde el gobierno se encarga de realizar el pago a los jóvenes que participen de la misma.

Esta ley tiene un tiempo estipulado de 10 años y fue creada para que los jóvenes tengan su primera experiencia laboral y ser competitivo en el mercado. (Gaceta Oficial, 2019)

En el año 2015 la Organización Internacional de Trabajo (OIT), crea un informe de investigación sobre el desempleo en los jóvenes de América Latina, la estructura del mismo. Este tipo de programas pueden ser una gran herramienta para que los jóvenes desarrollen actitudes de compromiso, responsabilidad y organización.

Actualmente el gobierno de Panamá establece la ley, que estimula a las organizaciones a crear vacantes para los jóvenes sin experiencia laboral, ofreciéndole incentivos significativos a las organizaciones. No es hasta el 2019 que se nota una preocupación por el alto índice de desempleo laboral. Mitradel, tiene distintos programas para los jóvenes que no cuenta con experiencia laboral, le mencionamos algunas de ellas.

### **Programas desarrollados por el Ministerio del Trabajo y Desarrollo Laboral en Panamá (MITRADEL) para la inserción laboral.**

**Pro- Joven Panamá:** En el 2015 Mitradel crea el modelo Pro-Joven Panamá, el mismo tiene como objetivo facilitar un buen inicio del itinerario laboral de los jóvenes, promoviendo su empleabilidad a través de pasantías laborales en empresas y de capacitación en habilidades y actitudes que faciliten su acceso a la vida laboral de manera adecuada. El programa está dirigido a jóvenes de último año de los bachilleratos técnicos y vocacionales, que hayan cumplido 17 años al primero de enero del año de inicio de la pasantía laboral. Para participar, los jóvenes deben mostrar buen rendimiento escolar.

Por su parte, las empresas interesadas en participar deben elaborar un plan de pasantías laborales que es evaluado y aprobado por el programa, y deben asignar un tutor que se hará responsable del cumplimiento de dicho plan. Las empresas recibirán un subsidio del Estado para contratar pasantes y se espera que luego de la pasantía contraten al me a 50% de los jóvenes participantes. Se trata de un programa que promueve la formación en empresa para los jóvenes y que reduce los costos de búsqueda de trabajadores a las empresas. (Dema, 2015).

Para participar de este modelo debe tener un bachiller en comercio, Humanidades, turismo, contabilidad y tener un buen promedio, el estudiante que no aplica para este modelo seguirá impartiendo clase de manera regular, estas pasantías tendrán una duración de 3 meses, los jóvenes beneficiarios recibirán un apoyo económico durante la pasantía. Las empresas se encargarán de realizar el pago a los beneficiarios, mismo que será reembolsado a las empresas por el programa.

**PAIL Programa de Apoyo a la Inserción Laboral:** es un programa que involucra al MITRADEL y a la empresa privada en el cual se les brinda la oportunidad a buscadores de empleo a adquirir conocimientos, habilidades, y destrezas a través de la realización de actividades

teóricas y prácticas dentro de una empresa. Cada parte aporta el 50% de la beca, la cual será equivalente al salario mínimo. En el caso de personas con discapacidad el estado pagará el 100% de la beca. El PAIL presenta valores agregados como ahorro de tiempo y dinero en el proceso de dotación y contratación de personal, reconocimiento de participación conjunta con el Estado en categoría de agente económico que desea aportar bienestar general a la población. (Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral, 2020)

**Programa de mejoramiento a la empleabilidad de las personas con discapacidad:** es un programa que tiene como objetivo seleccionar y proporcionar los servicios de orientación, formación técnica, y de colocación de empleo en el país y ponerlo a su disposición. Promueve los niveles de competencia del capital humano, productividad y calidad entre los trabajadores con las personas con discapacidad en el sector privado. (Ministerio de Trabajo Y Desarrollo Laboral, 2020)

#### **Incentivos para la empresa privada a la contratación de jóvenes sin experiencia**

Estos programas de desarrollo laboral en jóvenes no se podrían hacer posible sin el apoyo de la empresa privada por ello el Estado busca alternativas y maneras de llamar la atención de estas para que formen parte de ellos y puedan cumplir parte de sus objetivos que es la inserción laboral.

Estos son algunos de los incentivos o beneficios al formar parte de los programas del MITRADEL:

- Incentivo fiscal para los empresarios: Mediante el artículo N°14 de la Ley N°1 del 28 de enero de 1992 establece que el Ministerio de Economía y Finanzas, reconocerá al empleador que contrate personas con discapacidad, el doble del salario devengado por las personas con discapacidad hasta un mínimo equivalente a seis (6) meses en cada periodo fiscal, como gasto deducible para la determinación de la renta gravable. (Ministerio de Trabajo Y Desarrollo Laboral, 2020)
- Las empresas accesibles son atractivas a clientes e inversores con discapacidad.
- El reconocimiento de participar con el Estado en un proyecto como agente económico comprometido con el bienestar general de la ciudadanía e interesado en aportar su contribución a la sociedad.
- Sello “Yo si Cumplo” constituye una marca de calidad que reconoce el compromiso con la excelencia de las empresas en tener Buenas Prácticas Laborales con sus trabajadores y viceversa. (Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral, 2020)
- Ahorro en tiempo y dinero en el proceso de dotación y contratación de personal.
- Disminuye la carga social e impositiva.  
(Ministerio de Trabajo Y Desarrollo Laboral, 2020)

### Factores actitudinales que influyen en la contratación de jóvenes sin experiencia laboral:

Los factores actitudinales juegan un papel determinante para la contratación de jóvenes sin experiencia laboral. Esta sección involucra indicadores como valores, normas, comportamientos, persistencia, creencias, personalidad y atributos. En un estudio realizado en el 2018 para Universidad Tecnológica de Panamá como indicador determinante en el estudio, los estudiantes manifestaban no estar de acuerdo con las normas y leyes universitarias. (Tejedor De Leon, 2018).

Un factor para tomar en cuenta es la empleabilidad, esta es la capacidad que una persona tiene para tener un empleo que satisfaga sus necesidades profesionales económicas, de promoción y de desarrollo a lo largo de su vida. La empleabilidad sostenible es la capacidad de acceso al primer empleo, el mantenimiento de este y la obtención de nuevos empleos si fuera necesario. (Gonzales, 2016) Las competencias se entienden como un espacio de conductas abiertas y manifiestas que le permiten a una persona rendir eficientemente. También se puede concebir como la habilidad de un individuo que tiene características de su comportamiento y bajo la cual orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y legible. (Gonzalez Maura y Gonzalez Tirados, 2008-2016).

El concepto de actitudinales se basa en la definición de actitud, según Buendía (1994), la actitud la entendemos como una predisposición aprendida, dirigida hacia un objeto, persona o situación, y que incluye dimensiones cognitivas, afectivas o evaluativas y, eventualmente, disposiciones propiamente conductuales. (Pareja, 2002)

Los factores actitudinales son la formación o relaciones que se tienen al convivir en una sociedad a la que sirve, ya sea un lugar de trabajo, supervisores, relaciones familiares.

**Factores actitudinales** entendiendo que son la relación que tenemos con la sociedad se presentan estos siguientes factores:

- **Comunicación** es necesario tener las ideas y pensamientos claros para ser elocuente al momento de hablar o escribir, es importante en todo de tipo de trabajo, debido a que la misma debe ser eficaz.
- **Trabajo en equipo** es la habilidad que toda organización está necesitando actualmente, es el esfuerzo que todos deben realizar en departamento para llegar a un objetivo general.
- **Autogestión** es la disciplina que un trabajador debe tener en una organización, para así entregar todos sus aportes en el tiempo estipulado.
- **Pensamiento creativo** saber cómo voy a resolver los conflictos o problemas en mi lugar de trabajo de la manera más responsable.

### Factores que influyen al momento de la entrevista

- **La vestimenta** es uno de los factores importante al momento de participar en una entrevista laboral, denota profesionalismo, e interés en formar parte de la organización.
- **Formación** hace referencia a los conocimientos académicos que debe tener para ocupar el cargo. Muchas veces la institución académica de procedencia es un factor adicional para la organización
- **Personalidad** como se proyecta el candidato al momento de contestar las preguntas del reclutador, su actitud, manejo de las emociones, el contacto visual y postura durante la entrevista.
- **Experiencia laboral** muchas organizaciones o empresas no contratan a jóvenes por la falta de experiencia laboral, ya que implica un costo por la curva de aprendizaje y experiencia dependiendo del campo de acción de la organización es un factor a considerar por parte del reclutador.
- **Puntualidad** es una de las primeras impresiones que recibe el reclutador, llegar a la hora indicada o uno minutos antes demuestra el interés y compromiso.
- **Conocer la empresa a aspirar** hoy día, es importante conocer todos los aspectos generales de la empresa de la cual desea se parte.

Esto factores se tomó de referencia con el reclutador Ramón Guevara, lo cual para él sería lo primero que observa al momento de realizar entrevista.

### Factores educativos que influyen en la contratación de jóvenes sin experiencia laboral

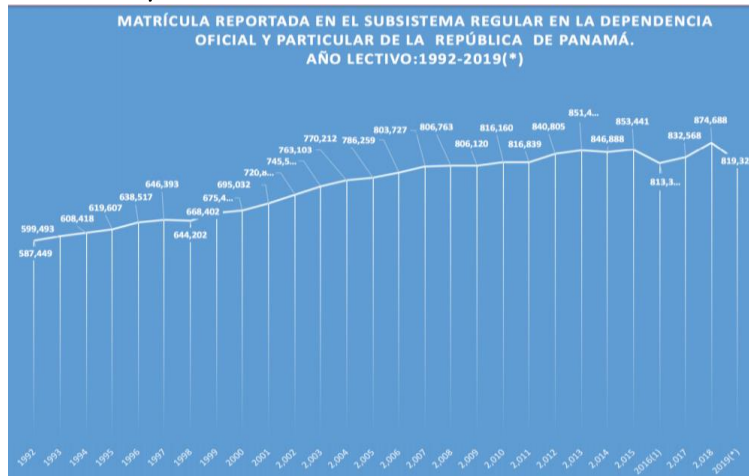
La Educación es parte de la estructura social global y constituye una herramienta valiosa para promover la movilidad en general, fortalecer la identidad y valores de la cultura nacional; acrecentar la integración social y disminuir las desigualdades de los diferentes sectores de la población. (Castillo, 2003)

En Panamá las Instituciones de Estudios Superiores -IES- son atendidas tanto por el sector público o estatal; como por el sector privado. Pero el aporte del Estado para su Financiamiento no crece al mismo ritmo del incremento de la matrícula y las demandas, aunque eso no impide que su cobertura involucre a toda la población que pueda asistir a la misma sin distinción de raza, credo, situación política y social. (Escobar, 2005-2006)

La deserción educativa es una problemática que tienen todos los colegios a nivel nacional, se define como el abandono de las aulas escolares en cualquier nivel ya sea, primario, secundario o universitario, el índice más alto de deserción educativa se da en la secundaria, ya que, por factores, económicos, sociales, familiares, los jóvenes deciden abandonar las escuelas. Según el Ministerio de Educación para el año 2018 hubo una matrícula estudiantil de 874,688 estudiantes a nivel nacional.



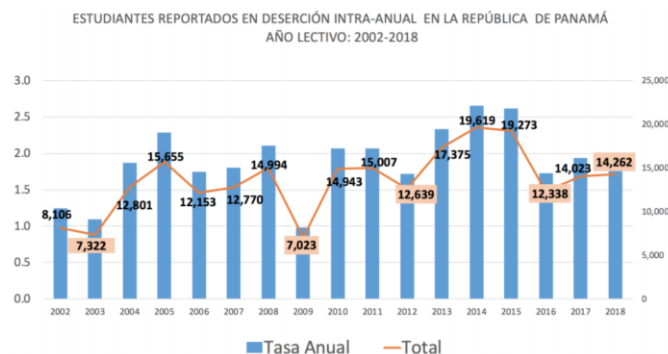
Figura 1. Matrícula de la República de Panamá desde 1992 al 2019



Fuente: Ministerio de Educación (2019)

En ese mismo año 14,262 estudiantes abandonaron las aulas escolares, lo que hace que para el 2019 la matrícula disminuyera en gran porcentaje.

Figura 2. Estudiantes reportados en Deserción Intra-Anual en la República de Panamá desde 2002 al 2018



Fuente: Ministerio de Educación (2019)

## MÉTODO:

El tipo de investigación presentado en este proyecto es descriptivo, de campo, no experimental, transversal. El diseño de la investigación es descriptivo tomando en cuenta que se quiere llegar a los factores que inciden en la contratación de jóvenes sin experiencia laboral.

Se utilizó como técnica de recolección de datos la encuesta, puesto que se necesita obtener la opinión, punto de vista, experiencias de la población a estudiar. Se empleó la encuesta

por ser un instrumento conocido y de fácil manejo para los investigadores y para los encuestados. La encuesta cuenta con 13 ítems de respuesta múltiple, se diseñó en función de las dimensiones que afectan la contratación de jóvenes sin experiencia laboral y el conocimiento de los programas y políticas públicas para promover este tipo de contrataciones, se validó mediante el juicio de tres expertos en la materia, quinees realizaron observaciones pertinentes para calibrar el instrumento.

Se utilizó el muestreo por conveniencia, este muestreo se considera no probabilístico y no aleatorio con facilidad de acceso de acuerdo a la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo.

La población a estudiarse estuvo conformada por 13 empresas en la Ciudad de Panamá, se tomaron los siguientes criterios de inclusión: los sujetos a responder deben ser encargados del departamento de Recursos Humanos en las empresas, o encargados de reclutamiento y selección de personal y con más de un año de experiencia en estos cargos.

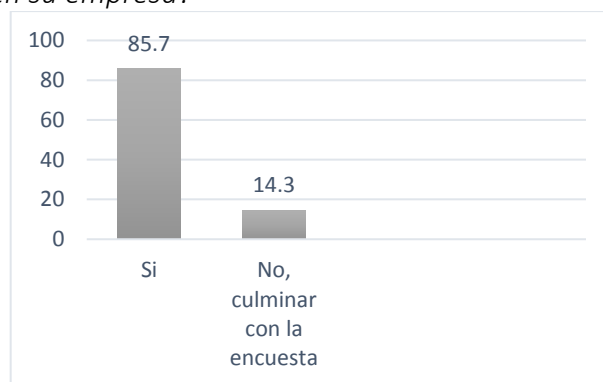
## ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Para realizar el análisis y discusión de los resultados se procedieron a recopilaron todos los datos, luego tabular y se elaboraron las gráficas y tablas. Los resultados arrojaron lo siguiente:

*Tabla 1 ¿Está usted involucrado con el reclutamiento y contratación de jóvenes sin experiencia laboral en su empresa?*

Involucrados en contratación	Porcentaje
Sí	85.7%
No, culminar con la encuesta	14.3%

*Gráfica N°.1 ¿Está usted involucrado con el reclutamiento y contratación de jóvenes sin experiencia laboral en su empresa?*



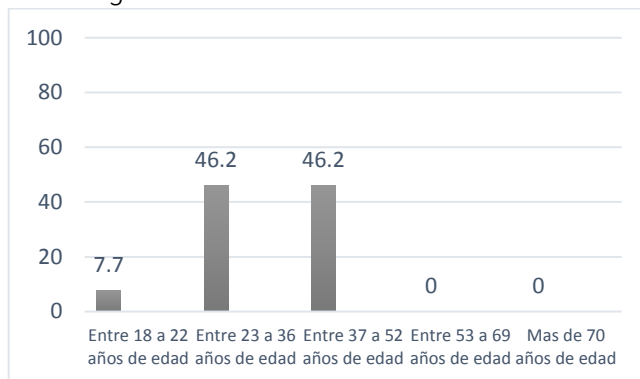
Fuente: Tabla 1 (2020)

En la gráfica, el 85,7% de los encuestados están involucrados con la contratación de jóvenes sin experiencia laboral, el 14,3% de los encuestados no culminaron con la encuesta, ya que no realizan el proceso de contratación de jóvenes sin experiencia laboral dentro de su empresa. Gran parte de los encuestados están implicado en la parte de reclutar jóvenes sin experiencia laboral, por ende, son los sujetos adecuados para buscar esos factores que inciden al momento de contratar jóvenes sin experiencia laboral.

Tabla 2 ¿Cuál es su rango de edad?

Rango de edad	Porcentaje
Entre 18 a 22 años de edad	7,7%
Entre 23 a 36 años de edad	46,2%
Entre 37 a 52 años de edad	46,2%
Entre 53 a 69 años de edad	0,0%
Mas de 70 años de edad	0,0%

Gráfica N°.2 ¿Cuál es su rango de edad?



Fuente: Tabla 2

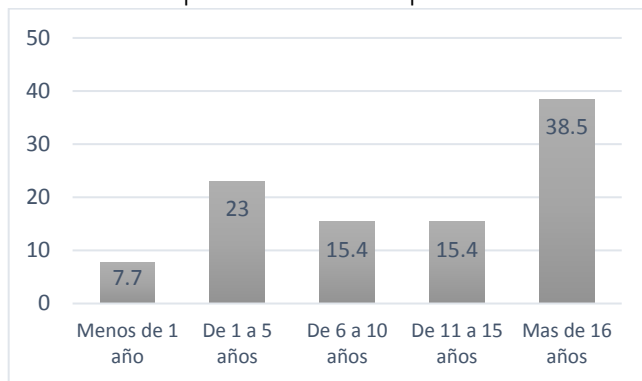
La gráfica indica que el, 7,7% de los encuestados tienen entre 18 a 22 años de edad, el 92,4% (46,2% tienen entre 23 a 36 años de edad y 46,2% tienen entre 37 a 52 años de edad) de los encuestados, esto quiere decir que dentro de la contratación de jóvenes sin experiencia laboral hay un rango de edad entre 23 a 52 años de edad, lo que brinda distintos criterios, para la captación de jóvenes sin experiencia laboral.

Tabla 3 ¿Cuántos años de experiencia laboral posee?

Años de experiencia laboral	Porcentaje
Me de 1 año	7,7%
De 1 a 5 año	23 %

De 6 a 10 años	15,4%
De 11 a 15 años	15,4%
Mas de 16 años	38,5%

Gráfica N°.3 ¿Cuántos años de experiencia laboral posee?



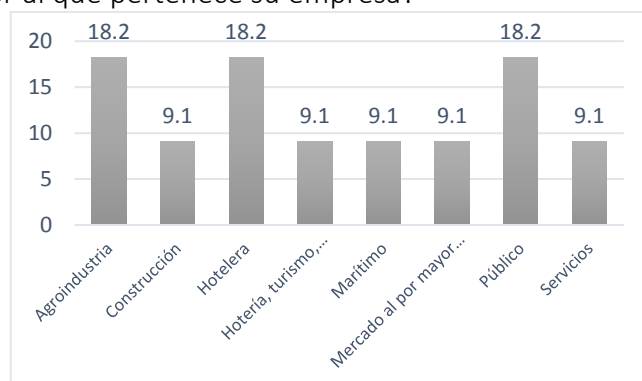
Fuente: Tabla 3

El 7,7% de los encuestados posee me de 1 año de experiencia laboral, el 23.1% tienen entre 1 a 5 años de experiencia laboral, 15,4% posee entre 6 a 10 años, 15,4% posee entre 11 a 15 años de experiencia laboral y 38,5% de los encuestados tiene más de 16 años de experiencia laboral. En los años de experiencia laboral de los encuestados, se observa que la mayoría tiene más de 2 años de experiencia laboral, esto es un indicador importante debido a que la experiencia brinda el criterio o conocimiento necesario para identificar el personal que se necesita en una organización, a su vez reconoce las cualidades o habilidades necesarias para un joven que desea optar por un puesto de trabajo.

Tabla 4 ¿Sector al que pertenece su empresa?

Sectores económicos	Porcentaje
Agroindustria	18,2%
Construcción	9,1%
Hotelería	18,2%
Hotelería, turismo, entretenimiento	9,1%
Marítimo	9,1%
Mercado al por mayor venta	9,1%
Público	18,2%
Servicios	9,1%

Gráfico N°.4 ¿Sector al que pertenece su empresa?



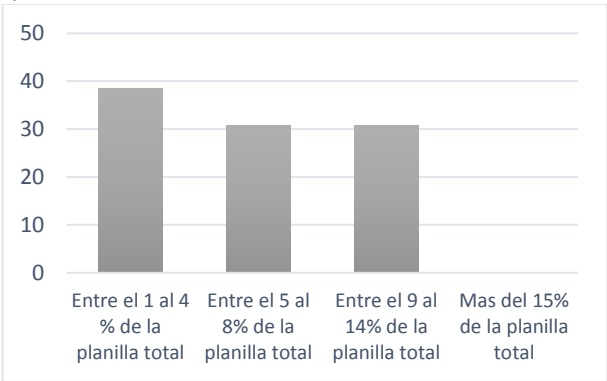
Fuente: Tabla 4

El 18,2% de la encuesta pertenecen al sector agroindustrial, el 9,1% son del sector de la construcción, 18,2% pertenece a hotelería, en hotelería - turismo y entretenimiento tenemos una población de 9,1% encuestado, en el sector marítimo el porcentaje de los encuestados fue de 9,1%, en ventas al por mayor la población encuestada es de 9,1%, el sector público tuvo una población 9,1% encuestados y en servicios el 9,1%. Actualmente en Panamá, se manejan tres sectores económicos, el primario, secundario y terciario, dentro de los encuestados se puede mencionar que todos forman parte de los sectores, lo que indica un panorama amplio de la contratación de jóvenes sin experiencia laboral en los distintos sectores que conforma la economía de Panamá.

Tabla 5 ¿Indique el porcentaje aproximado de jóvenes sin experiencia laboral contratados en su empresa?

Porcentaje de jóvenes sin experiencia	Porcentaje
Entre el 1% al 4% de la planilla total	38,4%
Entre el 5% al 8% de la planilla total	30,8%
Entre el 9% al 14% de la planilla total	30,8%
Mas del 15% de la planilla total	0%

Gráfico N°. 5 ¿Indique el porcentaje aproximado de jóvenes sin experiencia laboral contratados en su empresa?



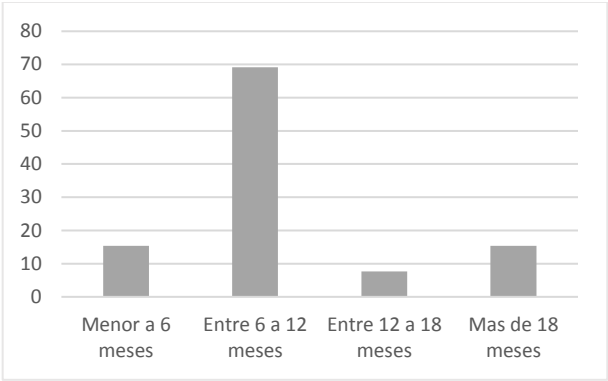
Fuente: Tabla 5

El 38,5% de los encuestados indica que dentro de su empresa tienen una planilla de 1% a 4% total de jóvenes sin experiencia laboral, el 30,8% de los encuestados cumplen con una planilla de 5% a 8% total de jóvenes sin experiencia laboral y el 30,8% tiene una planilla de 9% al 14% en total. En las organizaciones hay poca población de jóvenes sin experiencia laboral, por esta razón las entidades públicas presentan programas y leyes que los incentiven o les brinden la oportunidad de formar parte de una organización. El Meduca y Mitradel tienen programas como PAIL, el cual tiene como objetivo brindarle la primera experiencia laboral a los jóvenes estudiantes que estén cursando el sexto año, el Meduca, tienen un programa de orientación a los jóvenes estudiantes de secundaria, el cual se encarga de brindarles capacitación sobre las plazas de trabajo, los incentiva a conocer sus habilidades y prepararlos para futuras experiencias laborales. Respecto a las empresas, entidades como el Mitradel les brinda incentivos fiscales, para que de esta manera se interesen en estos programas y sean parte de ellos.

Tabla 6 ¿Indique la rotación que presentan los jóvenes sin experiencia laboral contratados en su empresa?

Índice de rotación	Porcentaje
Menor a 6 meses	15,4%
Entre 6 a 12 meses	69,2%
Entre 12 a 18 meses	7,7%
Mas de 18 meses	15,4%

Gráfica N°. 6 ¿Indique la rotación que presentan los jóvenes sin experiencia laboral contratados en su empresa?



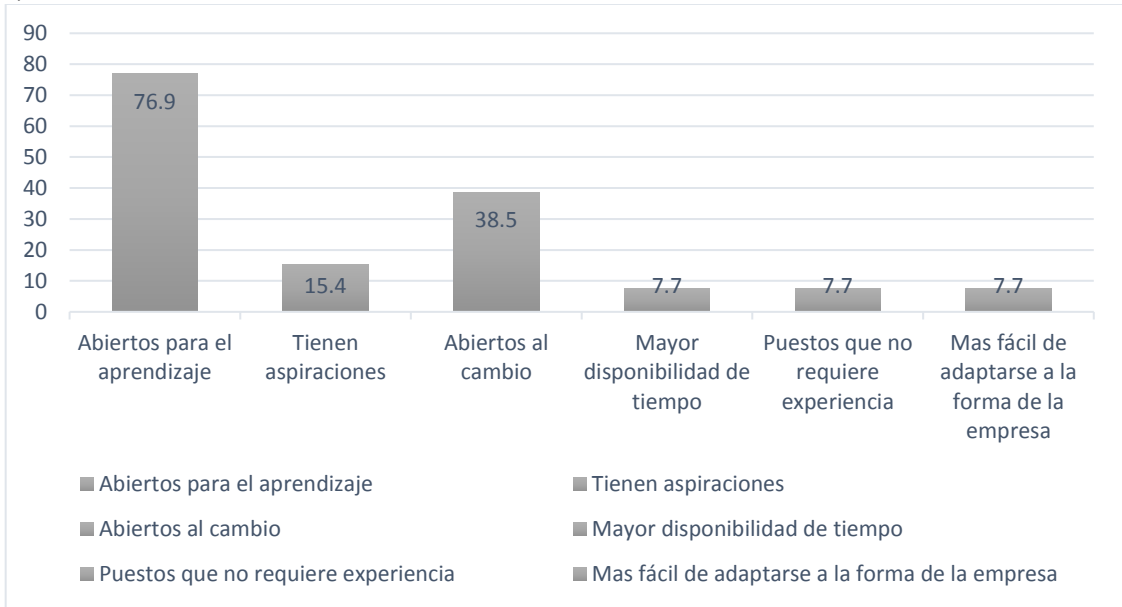
Fuente: Tabla 6

En la gráfica, el 15,4% de los encuestados indica que el nivel de rotación es menor a 6 meses, 69,2% tiene una rotación de 6 a 12 meses, el 7,7% indica que rotan dentro de 12 a 18 meses y el 15,4% de los encuestados indican que el nivel de rotación es más de 18 meses. Como uno de los factores que influyen al momento de contratar jóvenes en una organización es el alto índice de rotación, esta generación es de constante cambio, buscan otras opciones donde le permitan desarrollarse o le brinden mejores oportunidades laborales, esta es una de las razones por la cual las organizaciones o empresas no contratan jóvenes.

Tabla 7 ¿Cuáles son las razones en su empresa para contratar jóvenes sin experiencia?

Contratación de jóvenes	Porcentaje
Abiertos para el aprendizaje	76,9%
Tienen aspiraciones	15,4%
Abiertos al cambio	38,5%
Mayor disponibilidad de tiempo	7,7%
Puesto que no requieren experiencia	7,7%
Mas fácil de adaptarse a la forma de la empresa	7,7%

Gráfico N°.7 ¿Cuáles son las razones en su empresa para contratar jóvenes sin experiencia?



Fuente: Tabla 7

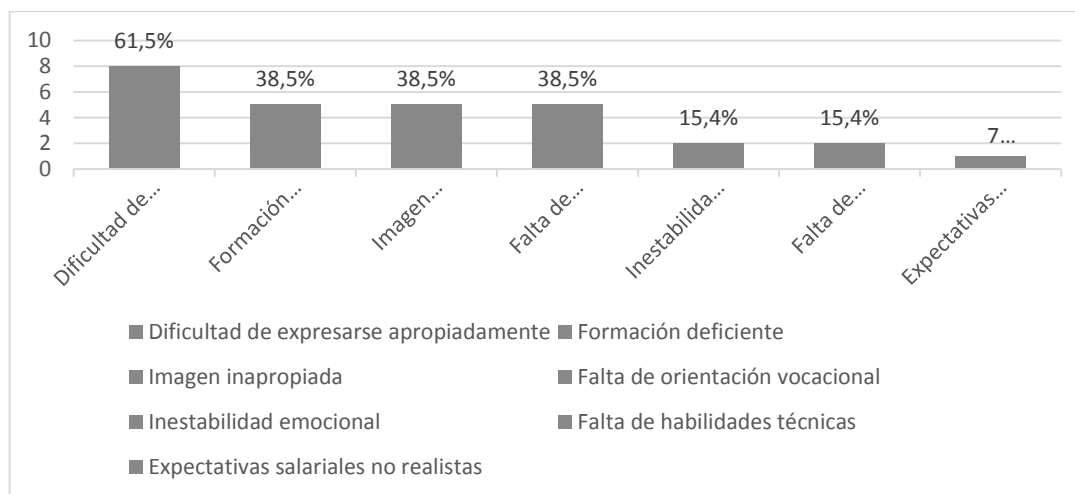
El 76,9% de los encuestados menciona que las razones para contratar jóvenes sin experiencia laboral son porque son abiertos al aprendizaje, sin embargo, el 15,4% indican que tienen aspiraciones a superarse día a día, 38,5% indican que los jóvenes son abiertos al cambio y el 7,7% menciona que tienen mayor disponibilidad de tiempo, 7,7% indican que los puestos no requieren experiencia laboral y 7,7% más fáciles de adaptarse a la forma de la empresa. En la sección se tenía la opción de respuestas múltiples, el 76,9% de los encuestados, mencionan que uno de los motivos por la cual contratan jóvenes sin experiencia laboral dentro de su empresa, es por ser abiertos al aprendizaje, al ser su primera experiencia laboral, van a querer conocer más allá de su lugar de trabajo, están dispuestos a ayudar a resolver los conflictos de este.

Tabla 8. ¿Cuáles son las principales dificultades que presentan los jóvenes sin experiencia al momento de buscar un empleo?

Principales dificultades	Resultados
Dificultades para expresarse apropiadamente	61,5%
Formación deficiente	38,5%
Imagen inapropiada	38,5%
Falta de orientación vocacional	38,5%
Inestabilidad emocional	15,4%
Falta de habilidades técnicas	15,4%
Expectativas salariales no realistas	7,7%



Gráfica 8. ¿Cuáles son las principales dificultades que presentan los jóvenes sin experiencia al momento de buscar un empleo?



Fuente: Tabla 8

En la gráfica presentada, la dificultad de expresarse apropiadamente obtuvo la mayor cantidad de porcentaje con un 61,5% seguida de formación deficiente, imagen inapropiada y falta de formación vocacional con un 38,5% luego con un 15,4% la inestabilidad emocional y con un 7,7% las expectativas salariales no realistas.

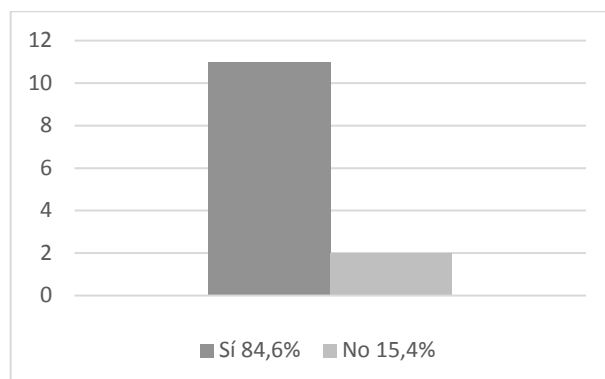
A pesar de la diversidad de respuestas estas dificultades se pueden relacionar con los factores determinantes al momento de contratar a jóvenes sin experiencia laboral en las empresas ya que se puede notar que los encuestados le prestan atención primeramente a el ámbito actitudinal para luego proceder con el ámbito educativo que puede ser un punto que considerar.

La definición de actitud, según Buendía (1994) se entiende como una predisposición aprendida, dirigida hacia un objeto, persona o situación, y que incluye dimensiones cognitivas, afectivas o evaluativas y, eventualmente, disposiciones propiamente conductuales. (Pareja, 2002). En concordancia con los resultados de la gráfica uno de los factores actitudinales es la comunicación ya que es necesario tener las ideas y pensamientos claros para ser elocuente al momento de hablar o escribir con la verdad.

Tabla 9 ¿Se le ofrece retroalimentación de desempeño a los jóvenes sin experiencia contratados en su empresa?

Retroalimentación del desempeño	Porcentaje
Sí	84,6%
No	15,4%

Gráfica 9 ¿Se le ofrece retroalimentación de desempeño a los jóvenes sin experiencia contratados en su empresa?



Fuente: Tabla 9

Con un 84,6% los encuestados indican que, si se les da retroalimentación de su desempeño a los jóvenes sin experiencia laboral dentro de sus empresas, un punto que para los jóvenes es bueno ya que permite tener un panorama de su desempeño general dentro de la misma, evaluar puntos a mejorar y poder medir la evolución y desenvolvimiento del joven.

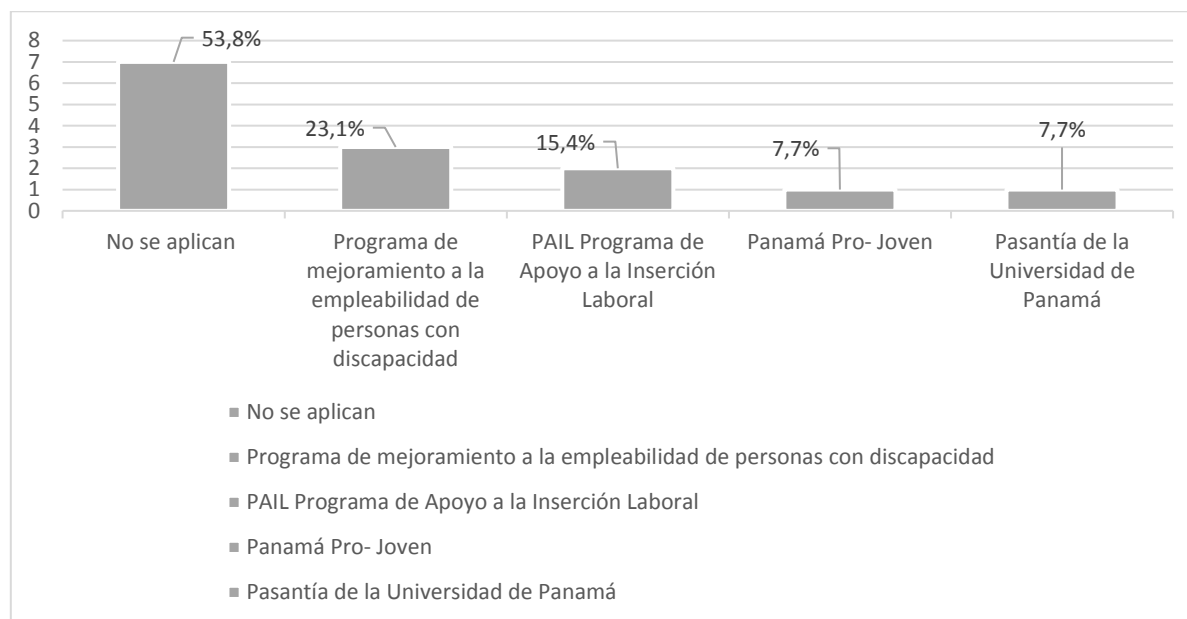
Para ilustrar lo indicado por los encuestados “Afirman que el hombre, como ser social genera el éxito de una organización, el cual viene dado como resultado de las capacidades o competencias de sus miembros. (Palacios Arrieta, 2016).

Concretizando lo antes mencionado el tener una valoración del desempeño laboral ayuda a aumentar la formación que es de los factores que influyen al momento de la contratación y apoya en la estabilidad de mantener el empleo ya que se demuestra que se está capacitado para realizar los objetivos necesarios del mismo.

Tabla 10 Seleccione cuál de estos programas aplican en su empresa para jóvenes sin experiencia laboral, apoyados por el Estado

Programa del Estado	Resultado
No se aplican	53,8%
Programa de mejoramiento a la empleabilidad de las personas con discapacidad	23,1%
PAIL Programa de Apoyo a la Inserción Laboral	15,4%
Panamá Pro-Joven	7,7%
Pasantía de la Universidad de Panamá	7,7%

Gráfica 10 Seleccione cuál de estos programas aplican en su empresa para jóvenes sin experiencia laboral, apoyados por el Estado



Fuente: Tabla 10

Un punto importante en la investigación era conocer si el personal de Recursos Humanos aplicaba dentro de sus empresas los programas apoyados por el Estado para los jóvenes sin experiencia laboral, un 53,8% es decir 7 de 14 de los encuestados no aplican estos programas algo que da sentido al alto grado de desempleo juvenil en el país. El programa que más se aplica en las empresas es el Programa de mejoramiento a la empleabilidad de personas con discapacidad. Esto puede estar relacionado a los proyectos de inclusión de las personas discapacitadas y el porcentaje que debe haber en las empresas.

Estos programas son planteados por el Estado como herramientas de apoyo a la sociedad, pero por falta de promulgación, seguimiento y exposición de estos programas no son aplicados en las empresas y esto se solidifica más con las respuestas a continuación. Estos programas podrían ser una ventana de oportunidades para los jóvenes de tener su primer empleo y presentarse al mercado laboral. Con relación a lo antes mencionado indica "El creciente desempleo de los jóvenes convive en la actualidad con mayores niveles educativos. Si bien se trata de un proceso de larga data, durante la última década la expansión de la obligatoriedad del nivel secundario en numerosos países, en conjunto con la implementación de Programas de Transferencias Condicionadas tuvieron un impacto en la reducción de la brecha en el acceso a la educación entre los jóvenes de menores recursos. (Neidhöfer, 2017)

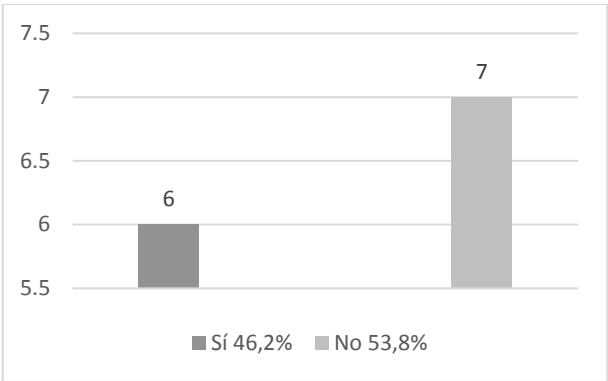
Por último, es conveniente acotar que los programas del gobierno tienen una vigencia hasta el 2024. Estos programas de desarrollo laboral en jóvenes no se podrían hacer posible sin el apoyo de la empresa privada por ello el Estado busca alternativas y maneras de llamar la

atención de estas para que formen parte de ellos y puedan cumplir parte de sus objetivos que es la inserción laboral.

*Tabla 11 ¿Tiene conocimiento de los incentivos fiscales que brinda el Estado a las empresas que participan en los programas de empleo de jóvenes sin experiencia?*

Incentivos fiscales	Porcentaje
Sí	46,2%
No	53,8%

*Gráfica 11 ¿Tiene conocimiento de los incentivos fiscales que brinda el Estado a las empresas que participan en los programas de empleo de jóvenes sin experiencia?*



Fuente: Tabla 11

Como resultado de la interrogante siete de los encuestados no conocen los incentivos fiscales que ofrecen los programas para jóvenes sin experiencia laboral apoyados por el Estado siendo un 53,8%. No tan lejos con un 46,2% seis de los encuestados si conocen los incentivos fiscales esto puede tener relación a la pregunta anterior que si aplican estos programas en sus empresas a los cuales justo el mismo número de encuestados indicaron que no se aplican una causa de esto puede ser que el Estado no le da la importancia y seguimiento a estos programas que son de gran apoyo y a los que se les ha invertido dinero y tiempo de elaboración, tampoco buscan llamar la atención de las empresas ya que a pesar de que conocen los incentivos fiscales no aplican los programas.

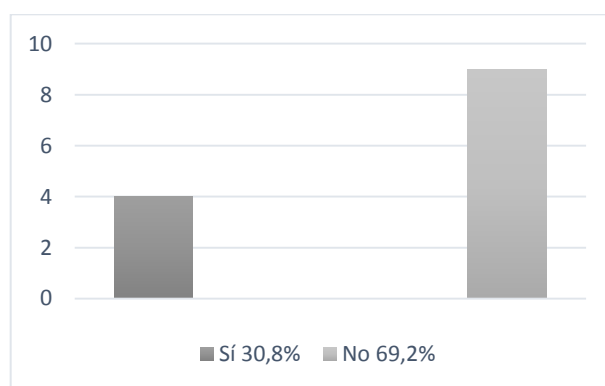
Por consiguiente, se toma esta opinión “El gasto tributario se define como los recursos dejados de percibir por el Estado, por la existencia de incentivos o beneficios que reducen la carga tributaria directa o indirecta de determinados contribuyentes con relación a un sistema tributario de referencia, con el fin de alcanzar ciertos objetivos de la política económica y social.” (CIAT, 2011). Debido a lo antes mencionado cabe destacar que mediante el artículo N°14 de la Ley N°1 del 28 de enero de 1992 establece que el Ministerio

de Economía y Finanzas, reconocerá al empleador que contrate personas con discapacidad, el doble del salario devengado por las personas con discapacidad hasta un mínimo equivalente a seis (6) meses en cada periodo fiscal, como gasto deducible para la determinación de la renta gravable.

*Tabla 12 ¿Conoce la ley N°121 “Aprender Haciendo” para jóvenes sin experiencia laboral?*

Aprender Haciendo	Porcentaje
Sí	30,8%
No	69,2%

*Gráfica 12 ¿Conoce la ley N°121 “Aprender Haciendo” para jóvenes sin experiencia laboral?*



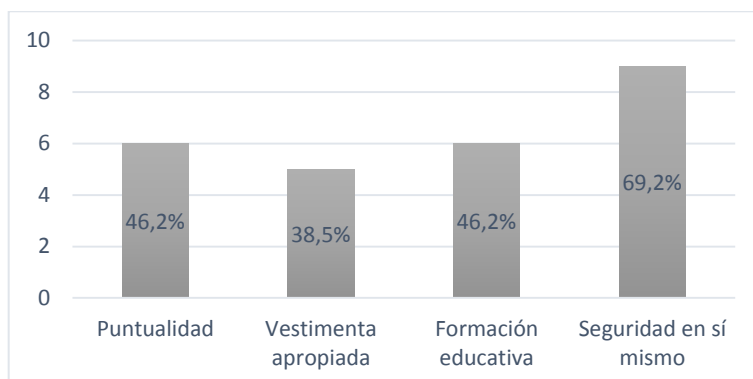
Fuente: Tabla 12

Con un 69,2% nueve de los encuestados indican que no conocen de la ley “Aprender haciendo”. Una razón de este desconocimiento puede ser el poco tiempo de vigencia de esta ley. La ley N°121 de 30 de diciembre de 2019, Mitradel será la entidad encargada de este proyecto, llamado Aprender Haciendo, el objetivo principal de esta ley es disminuir la tasa de desempleo en la comunidad joven, esto sería logrado aplicando pasantías laborales, bajo la supervisión de un especialista, esta pasantía tiene un período de tres meses, donde el gobierno se encarga de realizar el pago a los jóvenes que participen de la misma.

*Tabla 13 ¿Cuáles de estos factores les hacen falta a los jóvenes sin experiencia laboral al momento de asistir a la entrevista?*

Factores	Resultado
Seguridad en sí mismo	69,2%
Puntualidad	46,2%
Formación educativa	46,2 %
Vestimenta inapropiada	38,5%

Gráfica 13 ¿Cuáles de estos factores les hacen falta a los jóvenes sin experiencia laboral al momento de asistir a la entrevista?



Fuente: Tabla 13

Como se indica en la siguiente gráfica el factor que más les hace falta a los jóvenes sin experiencia laboral al momento de asistir a la entrevista según los encuestados es la seguridad en sí mismo con un 69,2% seguido por la formación educativa con un 46,2% al igual que la puntualidad con 46,2% y por último sigue la vestimenta apropiada con un 38,5%.

Por medio de estos resultados se puede notar que los factores actitudinales como la seguridad en sí mismo influyen más al momento de asistir a una entrevista esto va relacionado con la proyección que el joven presenta y como se vende ante la empresa y como logra convencer mediante palabras que tiene la empleabilidad suficiente para desarrollarse dentro de la empresa para luego demostrarlo en acciones. “Un factor para tomar en cuenta es la empleabilidad, esta es la capacidad que una persona tiene para tener un empleo que satisfaga sus necesidades profesionales económicas, de promoción y de desarrollo a lo largo de su vida. La empleabilidad sostenible es la capacidad de acceso al primer empleo, el mantenimiento de este y la obtención de nuevos empleos si fuera necesario”. (Gonzales, 2016) Por lo cual es importante considerar que la personalidad es un factor determinante al momento de asistir a una entrevista, ya que es como se proyecta el candidato al momento de contestar las preguntas del reclutador, su actitud, manejo de las emociones, el contacto visual y postura durante la entrevista.

## CONCLUSIONES

Al conocer la alta tasa de desempleo juvenil y observar que cada día va en aumento, se investiga que factores inciden en la contratación de jóvenes sin experiencia laboral en la Ciudad de Panamá, con relación a la problemática expuesta se crea una guía; la cual ayuda a los jóvenes a informarse respecto al ámbito laboral.

Para culminar con la encuesta se le solicitó al personal de Recursos Humanos que en base a su experiencia en contratación y reclutamiento brindarán recomendaciones a los jóvenes antes de asistir a una entrevista laboral, fue una pregunta abierta pero algunas tienen relación entre ellas, estas recomendaciones están basadas en experiencias personales y sirven como enseñanzas a los jóvenes que deseen entrar al mercado laboral, o que no han tenido buenos resultados en sus entrevistas para no repetir los mismos errores y mejorar su proyección en sus entrevistas y tener mejores resultados.

Como se puede notar en la tabla 13 las recomendaciones entran dentro del ámbito actitudinal, siendo el factor predominante de la encuesta dando a entender que la actitud y proyección es lo que puede hacer la diferencia al momento de buscar el primer empleo.

En relación con lo antes mencionado seis de los encuestados dentro de sus recomendaciones mencionaron demostrar interés en aprender, algo importante ya que puede ser un punto a favor si aún no cuentan con la experiencia, pero tienen la disposición de aprender.

También se destaca el creer en sí mismo que tiene que ver con la seguridad y autoconfianza algo mencionado anteriormente en la encuesta y siendo de las opciones más votadas. Luego le sigue el vestirse apropiadamente para una entrevista. También un punto importante a destacar es que una recomendación fue el investigar sobre el lugar al que se está aplicando que puede ser una fortaleza de conocimiento al momento de la entrevista y puede marcar la diferencia, ya que algo importante para Recursos Humanos es crear el sentido de pertenencia en el personal de la empresa, y por último están las recomendaciones como ser puntual, respetuoso y cordial, podemos concluir que la actitud da un valor agregado a cada persona.

Al implementar esta guía, se busca que los jóvenes tengan una idea de cómo poder elaborar una hoja de vida, a su vez se le presenta distintas universidades de la Ciudad de Panamá, la cual pueden investigar al momento que inicien una carrera universitaria, adicional se les brindan herramientas para conocerse, identificar sus habilidades, fortalezas y oportunidades que pueden utilizar para proyectar al momento de presentarse a una entrevista, educarse sobre el puesto a aplicar y sobre la empresa y poder así demostrar seguridad en sí mismos.

En el 2019 se crea la ley N°121 llamada “Aprender Haciendo”, la cual tiene como objetivo principal brindarles esa primera experiencia laboral a los jóvenes entre 17 a 24 años, esta ley está amparada por el Ministerio de Trabajo, además de apoyar a los jóvenes, les brinda un incentivo a las organizaciones que participan de ella.

El Ministerio de Trabajo, cuenta con distintos programas de ayuda a jóvenes que estén buscando su primera experiencia laboral, estos se les ofrecen a jóvenes desde el que están en bachiller. Además de brindar estos programas, el Ministerio de Trabajo, tiene un programa especial para los jóvenes con discapacidad, el mismo le brinda su primera experiencia e inclusión en el mundo laboral.

El Ministerio de Educación en coordinación con el Ministerio de Trabajo, establecen un programa llamado Pro-Joven, que tiene como objetivo que todos los jóvenes que estén cursando el último año de bachiller y obtengan buenas calificaciones le brindan la oportunidad de realizar su práctica profesional remunerada en el sector privado.

Las nuevas generaciones que están entrando al mercado laboral, buscan otro estilo de trabajo, las organizaciones no se dan cuenta de este gran cambio. Dentro de los resultados de la investigación se observó que los jóvenes tienen un alto índice de rotación y esto se debe a que esta generación, busca un lugar donde sentirse cómodo, el dinero no es el principal incentivo para ellos, por ende, si no se siente bien aun generando un buen salario buscarán otras opciones. Con esto no se está diciendo que las organizaciones tienen que cambiar, si no adaptarse a esta nueva generación, que están dispuesto a dar la milla extra en su lugar de trabajo.

#### AGRADECIMIENTO:

Agradecemos el apoyo brindado a la asesora del proyecto de investigación realizado en la Maestría en Negocios con énfasis en Recursos Humanos, la Dra. Gianna Frassati.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abreu, J. L. (2012). spentamexico.org. Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v7-n3/7\(3\)123-130.pdf](http://www.spentamexico.org/v7-n3/7(3)123-130.pdf)

Busso, Mariana M. E. (5 de febrero de 2015). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2821/282131704005.pdf>

Castillo, N. & Arrue, Á. (2003) Informe Nacional de Educación Superior de Panamá. Consejo de Rectores de Panamá: Universidad Tecnológica de Panamá. 135 p.

Castillo, N. &. (2003). *Informe Nacional de Educacion Superior de Panamá* . Obtenido de [revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/1966/2903](http://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/1966/2903)

Cauas, D. (2015). *Academia.edu*. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36805674/l-Variables.pdf?1425133203=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dvariables\\_de\\_Daniel\\_Cauas.pdf&Expires=1592546443&Signature=bbf~lm98kYSzj9nmQekiCFLOLIQjEO7UvxBpWIK4QbVy57xVlaawzuxzzj3x2zX9m289HIO](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36805674/l-Variables.pdf?1425133203=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3Dvariables_de_Daniel_Cauas.pdf&Expires=1592546443&Signature=bbf~lm98kYSzj9nmQekiCFLOLIQjEO7UvxBpWIK4QbVy57xVlaawzuxzzj3x2zX9m289HIO)

Censo, I. N. (2010). *Estimaciones y Proyecciones de la poblacion econòmicamente activa*. Obtenido de <https://www.inec.gob.pa/archivos/P7751Monograf%C3%ADa%20-%20Proyeccion%20de%20%20la%20PEA.pdf>



- Censo, I. N. (Agosto de 2019). *Encuesta de mercado laboral*. Obtenido de <https://www.inec.gob.pa/archivos/P0705547520191127125136COMENTARIOS.pdf>
- CIAT. (2011). Obtenido de [repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44787/S1900605\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44787/S1900605_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Díaz, P., & Tejedor De León, A. (2018). Programas De Análisis Y Prevención De La Deserción Estudiantil Universitaria Dirigidos Al Contexto Panameño. *Congresos CLABES*. Recuperado a partir de <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/1966>
- Educacion, (. d. (2019). Obtenido de [http://www.meduca.gob.pa/sites/default/files/editor/49/15042020\\_Tabla4-1\\_media\\_2019.pdf](http://www.meduca.gob.pa/sites/default/files/editor/49/15042020_Tabla4-1_media_2019.pdf)
- Escobar, V. (2005-2006). *Estudio sobre la desercion y repitencia en la educacion superior en Panamá*. Obtenido de <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/1966/2903>
- Espluga Josep, B. J. (2005). *ucm.es*. Obtenido de C:/Users/valer/Downloads/8452-Texto%20del%20artículo-8533-1-10-20110531.PDF
- Gonzales, P. Z. (2016). *Determinantes de la empleabilidad en el mercado laboral*. Obtenido de file:///C:/Users/valer/Downloads/4292-Texto%20del%20art%C3%ADculo-14543-1-10-20170615.pdf
- Gonzalez Maura y Gonzalez Tirados, A. L. (2008-2016). Obtenido de C:/Users/valer/Downloads/4292-Texto%20del%20artículo-14543-1-10-20170615.pdf
- Guerrero, J. R. (noviembre de 2002). Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/El-desempleo-juvenil-un-problema-estructural-y-global-El-papel-de-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil.pdf>
- Hernandez - Sampieri, R. F.-C.-L. (2014). Obtenido de [http://metabase.uaem.mx:8080/bitstream/handle/123456789/2775/506\\_5.pdf?sequence=1](http://metabase.uaem.mx:8080/bitstream/handle/123456789/2775/506_5.pdf?sequence=1)
- Lasso, M. (27 de Abril de 2020). *La Estrella de Panamá*. Obtenido de <https://www.laestrella.com.pa/economia/200426/200427-tasa-desempleo-panama-aumentar-14-20-covid-19>
- Martinez, L. (2006). En *Jovenes y Mercados en el trabajo del Ecuador* (pág. 63). Quito.

- M. I. Carlos, (Jul/Sep de 2006). *Determinantes de la empleabilidad de los jóvenes universitarios y alternativas para promoverla*. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-74252006000300004&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1405-74252006000300004&script=sci_arttext)
- Ministerio de Educacion. (2019). Obtenido de <http://www.meduca.gob.pa/sites/default/files/editor/49/PASO%20A%20PASO%20INFORME%20FINAL%202019%20WEB.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral. (2020). Obtenido de <https://www.mitradel.gob.pa/programa-de-apoyo-a-la-insercion-laboral/>
- Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral. (2020). Obtenido de <https://www.mitradel.gob.pa/yo-si-cumplo-reconocimiento-a-buenas-practicas-laborales/>
- Ministerio de Trabajo Y Desarrollo Laboral. (2020). Obtenido de <https://www.mitradel.gob.pa/programa-mejoramiento-la-empleabilidad-las-personas-discapacidad/>
- Mujica, V. (23 de abril de 2018). *El Observador*. Obtenido de <https://www.elobservador.com.uy/nota/como-se-perciben-los-jovenes-y-que-esperan-de-las-empresas-2018423500>
- Neidhöfer, G. J. (2017). *Modelos para mejorar la alineación entre las entidades de formación y la empresa privada*. Obtenido de Educational Inequality and Intergenerational Mobility in Latin America: <https://www.iyfnet.org/sites/default/files/library/Oferta%20Demanda%20NEO%20Resumen.pdf>
- OIT. (9 de Agosto de 2004). *OIT*. Obtenido de [https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS\\_LIM\\_653\\_SP/lang-es/index.htm#:~:text=El%20Tesoro%20de%20la%20Organizaci%C3%B3n,sustento%20necesarios%20para%20los%20individuos](https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang-es/index.htm#:~:text=El%20Tesoro%20de%20la%20Organizaci%C3%B3n,sustento%20necesarios%20para%20los%20individuos)
- OIT. (mayo de 2010). *Oficina internacional de trabajo*. Obtenido de [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_emp/documents/publication/wcms\\_563303.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_563303.pdf)
- Palacios Arrieta, R. G. (2016). *Gestión de valoración como estrategia de reconocimiento laboral del talento clave en empresas sociales del estado*. Obtenido de <file:///C:/Users/valer/Downloads/2730-Resultados%20de%20la%20investigaci%C3%B3n-4729-1-10-20180425.html>
- Panamà, U. d. (28 de Febrero de 2020). *Boletín No. 95 correspondiente al segundo semestre del año academico de 2019*. Obtenido de [up.ac.pa/sites/default/files/2020-06/PRESENTACIÓN%20BOLETIN%2095.pdf](http://up.ac.pa/sites/default/files/2020-06/PRESENTACIÓN%20BOLETIN%2095.pdf)

- Pareja, E. D. (2002). Obtenido de <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/14992/rev61COL3.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- (SIDE)Sistema de Integracion de Datos, M. d. (2019). Obtenido de [http://www.meduca.gob.pa/sites/default/files/editor/49/15042020\\_Tabla4-1\\_media\\_2019.pdf](http://www.meduca.gob.pa/sites/default/files/editor/49/15042020_Tabla4-1_media_2019.pdf)
- (SIDE)Sistema de Integracion de Datos, M. d. (2019). Obtenido de [http://www.meduca.gob.pa/sites/default/files/editor/49/15042020\\_Tabla4-7\\_media\\_2019.pdf](http://www.meduca.gob.pa/sites/default/files/editor/49/15042020_Tabla4-7_media_2019.pdf)
- (SIDE)Sistema de Integracion de Datos, M. d. (2019). Obtenido de [http://www.meduca.gob.pa/sites/default/files/editor/49/18042020\\_Tabla6-2\\_graduandos\\_2019.pdf](http://www.meduca.gob.pa/sites/default/files/editor/49/18042020_Tabla6-2_graduandos_2019.pdf)
- (SIDE)Sistema de Integracion de Datos, M. d. (2019). Obtenido de [meduca.gob.pa/sites/default/files/editor/49/18042020\\_Tabla6-4\\_graduandos\\_2019.pdf](http://www.meduca.gob.pa/sites/default/files/editor/49/18042020_Tabla6-4_graduandos_2019.pdf)
- Tejedor De Leon, J. L. (2018). Programas de Analisis y prevencion de la desercion estudiantil universitaria dirigidos al contexto panameño. Obtenido de <https://revistas.utp.ac.pa/index.php/clabes/article/view/1966/2903>